

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Samfunnsvitenskapelig fakultet  
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014  
30 stp

## Hvordan lykkes som seriegründer?

På hvilken måte bidrar erfaringer? Og hvordan kan  
man øke sjansene for suksess fra start?

Petter Høy



## Forord

Denne oppgaven er resultatet av en ferd jeg begynte med bachelorgraden på Handelshøyskolen BI Trondheim i 2005. Mitt ønske har siden jeg begynte der vært å bygge egne bedrifter.

Jeg var lenge på leting etter hvor jeg kunne finne den ideelle masterutdanningen for å oppnå dette ønsket. Takket være min kjære bror Carsten, falt valget på NMBU i Ås. Dette medførte at jeg fikk delta på Gründerskolen i 2013, noe som trolig har vært den mest lærerike begivenheten så langt i mitt liv. Jeg vil også takke min øvrige familie for den støtte og motivasjon dere har gitt meg underveis i studiene. Min tid som student ville vært særdeles annerledes om ikke for dere!

Jeg sender takk til alle som har hjulpet meg med denne oppgaven; min veileder Anders Lunnan og de som tok seg tid til å hjelpe meg i undersøkelsen. Jeg har lært mye av dere alle sammen, som jeg vil dra god nytte av i min videre karriere.

Sist, men ikke minst, takker jeg min kjære samboer Iselin for tålmodigheten hun har hatt med denne studenten i disse årene. Veien har vært lang, men tiden har endelig kommet hvor vi for alvor kan starte et nytt kapittel i livet sammen.

Jeg setter med denne oppgaven et godt punktum for min reise igjennom norsk skole.

## Innholdsfortegnelse

1. Sammendrag/Abstract .....	1
2. Innledning.....	3
3. Teori .....	3
3.1. "Learning by doing" – finnes det en læringseffekt?.....	4
4. Metode.....	10
5. Analyse og diskusjon .....	11
5.1. Kan entreprenørskap læres?.....	12
5.1.1. Fra null til erfaring .....	13
5.2. Hva har de lært?.....	14
5.2.1. Hvordan utarter erfaringene seg?.....	16
5.3. Om selve oppstarten.....	17
5.3.1. Gründerfeller.....	17
5.3.2. Ideer vs. muligheter .....	18
5.3.3. Suksessfaktorer .....	19
5. Oppsummering og konklusjon .....	22
6. Vedlegg.....	24
7. Referanseliste.....	30
Bøker: .....	30
Artikler:.....	30

## 1. Sammendrag/Abstract

Denne oppgaven leter etter svar på spørsmålet "Hvordan lykkes som seriegründer?". For å svare på dette har jeg igjennom dybdeintervjuer innhentet informasjon fra erfarne seriegründere med varierte bakgrunner. Med basis i denne informasjonen, og tidligere forskning, belyses 3 elementer.

Det første er læringseffekten i entreprenørskap, og hva informantene selv har tilegnet seg av verdifulle erfaringer. De mest sentrale rådene de gir er å utvikle produktene på bakgrunn av hva kundenes behov er. Man må ikke anta hva markedet ønsker – man må ut og møte de. Ved å utvikle et produkt på som svarer til kundenes behov, kan man mer presist treffe markedet. Begynn å selge så tidlig som mulig. Man kan fokusere på forbedringer og videreutvikling mens man tjener penger. Dette vil redusere kapitalbehovet. Det er også viktig å vurdere skalerbarhet. Jo dyrere produktet er å masseprodusere, desto større risiko vil påløpe ved vekst. Informantene sier at "riktig team" er kritisk for suksess. Teamet må blant annet ha inngående bransjekunnskap og være flinke til å selge. Et godt nettverk vil bidra med kunnskap og penger, og kan redusere veien til markedet.

Det andre er hva man aktivt kan gjøre for å tilegne seg entreprenøriell erfaring, selv *før* man prøver seg som gründer. Oppsøk gründermiljøene, delta på konferanser og lær av andre som allerede har skaffet seg erfaring. Det er ofte stor forskjell på teori og praksis.

Det tredje elementet som belyses, er på hvilken måte tidligere erfaringer gagnar gründerne i senere oppstarter. Det er umulig å måle om erfaring bidrar til større eller mer verdifulle selskaper, da oppstarter svært sjeldent er sammenlignbare. Erfaringen kommer tilsynelatende gründerne til gode ved at man tryggere og raskere oppnår suksess med selskapet.

*This paper seeks for answers to the question "How to succeed as a serial entrepreneur?". To answer this, I have conducted a series of interviews with experienced serial entrepreneurs from different backgrounds. Based on this, as well as earlier research, I have shed some light on 3 key aspects.*

*The first is the learning effect in entrepreneurship, and what experiences the informants themselves have acquired. The most important pieces of advice they give is to develop the products based on the customers' needs. Do not assume what they want – interact with them and listen to them. By developing a product which responds to their needs, the entrepreneur can more accurately hit the target. Start selling as soon as possible. One can focus on improvements and further development while earning revenue. This will reduce the need for invested capital. It is also important to consider scalability. The more expensive the product is to mass produce, the greater the risk to grow. The informants state that "the right team" is crucial to success. The team must, among other things,*

*possess in-depth knowledge of the industry, and they must be able to sell. A good network will contribute with knowledge and capital, and may shorten the time needed to get to market.*

*The second aspect is what one can do to acquire entrepreneurial experience, even before a start-up. Seek out the entrepreneurial milieus, attend conferences and learn from those more experienced. Theory and practice is often very different.*

*Thirdly, in what way does experience benefit the entrepreneur in subsequent ventures? It is impossible to determine the effects of experience on corporate size or value, since start-ups very rarely are comparable. It seems the experience allows the entrepreneur to achieve success faster and safer in his next endeavors.*

## 2. Innledning

Jeg ønsker selv å bli seriegründer. Det virker så spennende å skape bedrifter og arbeidsplasser. Det virker som det for tiden er et økt fokus på entreprenørskap, så jeg er nok ikke alene om å synes det.

Skal man starte en bedrift, så skal man etablere noe som ikke finnes fra før. Det er da mye som kan gå veldig galt, og det finnes ingen fast oppskrift på hvordan man skal lykkes. Denne oppgaven søker å finne ut av *hvordan man kan lykkes som seriegründer*. Må man være født gründer, eller kan man lære av egne eller andres erfaringer? Hva er det man eventuelt kan gjøre selv for å øke sine sjanser for suksess i en oppstart? Dette er noe jeg ønsker å finne svaret på for min egen del, men jeg håper også andre kan dra nytte av mine funn.

Med seriegründer i denne oppgaven menes enhver som har startet flere enn ett selskap. Dette omfatter også *porteføljegründere*, som ikke bare starter selskaper i serie, men som også har flere selskap samtidig. De steder porteføljegründere nevnes spesifikt, er det for å adressere disse separat. Det skilles heller ikke i oppgaven på gründer og entreprenør.

## 3. Teori

Hva skal til for å lykkes som seriegründer? Er det flaks eller ferdigheter? Er det medfødt eller kan entreprenørskap læres?

Det finnes demografiske attributter som visstnok skal øke sjansene for vekst (indikator på suksess) i en oppstart. Disse er blant annet alder (35 – 45), kjønn (mann) og yrkesstatus (arbeidsledig)<sup>1</sup>. Dette betyr naturligvis ikke at man automatisk har større sjanser for suksess hvis man er en arbeidsledig mann mellom 35 – 45 år. Dette er statistikk som viser at disse faktorene er de mest repeterte gjengangerne historisk. En mann er ikke en bedre gründer enn en kvinne, men det har vært flere menn enn kvinner som har sett vekst i sine bedrifter.

Faktoren *arbeidsledighet* har jeg derimot mer tiltro til. Under Gründerskolens opphold i Houston ble vi stadig informert av forskjellige Venture Capitalists og andre autoriteter, at det er oftere suksess hos de som starter eget selskap fordi de *må*, kontra de som har *lyst*. Nød er en sterkere driver enn lyst. Terskelen er lavere for å starte eget selskap dersom man er arbeidsledig enn om man har en trygg og godt betalt jobb, og pågangsmotet er større når fremtidig karriere står på spill.

*GEM-undersøkelsen 2013*<sup>2</sup> indikerer dog at de som starter opp av nødvendighet, gjør dette for å sikre sin egen arbeidsplass. Det kan da være tilstrekkelig å starte en "enkel" butikk. Gründerne som er

---

<sup>1</sup> Storey & Greene, "Small business and entrepreneurship", 2010

<sup>2</sup> Amorós & Bosma, "Global Entrepreneurship Monitor", 2013

såkalt *innovasjonsdrevet* ønsker gjerne å forfølge et potensiale av en teknologi de har særdeles god kjennskap eller tiltro til. Disse kan gjerne ha større fokus på vekst.

Politiske tiltak kan gjøres for å legge til rette for entreprenørskap, noe vår nåværende regjering har et økt fokus på. Det kan gjelde tiltak for å holde rentenivået nede, skattemessige tiltak, tiltak for å redusere byråkratiet, og andre tiltak som gjør det lettere å starte en ny virksomhet. De forstår at oppstartsbedrifter gjerne har færre ressurser enn de godt etablerte, både når det gjelder tid og penger. Dette er tiltak som gjør det mer gunstig å starte egen bedrift, men det vil på ingen måte være noen suksessfaktorer. Dette er "passive" og eksterne faktorer for en gründer. Denne undersøkelsen er på jakt etter om det er noe en gründer aktivt kan gjøre for å øke sjansene for suksess.

Utdanning kan være et slikt tiltak. Det er dog ingen universell enighet om entreprenørskap kan læres. Som vi skal komme tilbake til, sier noen forskere ja, andre ser ingen signifikant sammenheng mellom erfaring og suksess. Det finnes ingen oppskrift som sikrer suksess. Skal man starte en bedrift, så skal man selge et produkt. Det vil aldri være noen ubestridt fasit på hvordan man skal gjøre dette, da man aldri kan forutsette at kunder (mennesker) er 100 % rasjonelle. Så hva kan man eventuelt lære igjennom utdanning? Ved å lære om entreprenørskap, vil man kunne tilegne seg nye tankesett som vil være fundamentale for videre prosesser. Ved å utvide sitt tankeskjema kan man lære å se faremomenter, hva man skal være obs på, hvordan å identifisere muligheter, lære å få frem riktig budskap til riktige personer, lære om dynamikken i bransjen etc. Dette er en utvikling jeg har merket personlig. Min erfaring er naturligvis ikke grunnlag for å si at dette er en universell sannhet, men man skal i hvert fall være forsiktig med å si at entreprenørskap *ikke* kan læres. Det er riktignok stor forskjell på teori og praksis. Teori kan gi en grunnleggende forståelse, og en plattform for praktisk læring, men man må alltid jobbe for å tilpasse teorien til den virkelige verden – ikke omvendt!

### **3.1. "Learning by doing" – finnes det en læringseffekt?**

Lærer gründerne av tidligere situasjoner? Vil erfaring fra tidligere suksess eller fiasko gi de et fortrinn ved neste forsøk? Det er veldig interessant å undersøke om det finnes noen læringseffekt. Dette kan være vanskelig å avdekke, da det finnes mange variabler som gjør forskning vanskelig å sammenlikne. For det første er det ingen entydig definisjon av *entreprenørskap*. Det finnes heller ingen underliggende enighet om hvordan man definerer *ny bedrift*. Vil det si alt med nytt organisasjonsnummer? Tar man med spin-offs i undersøkelsene? Hva med enkeltmannsforetak eller livsstilsbedrifter som aldri har ambisjoner om å vokse? Videre finnes det heller ingen entydig definisjon av *suksess*. Hva man legger i suksess i forbindelse med oppstart av en bedrift kan variere veldig. Det kan være rent økonomisk, og da vil spørsmålet være hvilken økonomisk størrelse tilsvarer



suksess? Vekst i omsetning eller avkastning ved salg? Suksess kan også være i form av erfaring, sysselsetting, idealisme, personlig vekst eller annet. Det hele vil avhenge av gründerens ambisjoner.

Det er mange teorier rundt læringseffekten hos gründere. *Parker (2012)*<sup>3</sup> trekker frem flere interessante teorier. Én teori er at entreprenører lærer av det de gjør, noe som gir de en evig oppadgående lærings- og prestasjonskurve. En teori han trekker frem som motstykke til sin første er at suksess fører til en destruktiv tilfredshet. En entreprenør som opplever suksess vil begynne å overvurdere seg selv, ta for lett på neste utfordring, og derfor komme til kort i neste satsing. Dette kan beskrives som *Icarusparadokset* – at man blir hemmet av sin egen suksess<sup>4</sup>.

En tredje teori *Parker (2012)* trekker frem er at fiasko *skjerper* gründeren. Man lærer av feilene og kommer sterkere tilbake. Dette er spennende, for dersom man ser dette i sammenheng med teori nummer 2, så vil dette føre til et syklisk mønster: En gründer oppnår suksess, han blir hovmodig og feiler i neste oppstart. Gründeren forstår at han undervurderte utfordringene, og går inn i neste oppstart med skjerpet innsats, og oppnår kanskje suksess. Han oppnår kanskje også suksess igjen, og begynner på nytt å bli tilfreds, noe som kan resultere i for laber innsats og ny fiasko. Det som er spennende med disse to teoriene (2 og 3) er at i det lange løp kan disse to til sammen danne teori nummer 1. Prestasjonene kan gå både opp og ned, men i det lange løp har man hatt en positiv utvikling. Det skal godt gjøres å ha en lærings- og prestasjonskurve som er lineær! Igjennom en rekke foretak skal det godt gjøres å oppnå 100 % suksess. Uansett hvor godt man planlegger, vil alltid uforutsette faktorer inntreffe, eller at man ikke klarer å "*cross the chasm*"<sup>5</sup>.

Konklusjonene vi finner i artikkelen til *Parker (2012)*<sup>6</sup> er at det finnes en læringseffekt hos gründere, men at denne humankapitalen svinner med tiden. Læringen gir en midlertidig økning i ytelsen, men at denne fordelene er nesten helt borte i slutten av neste bedrift. Kan dette stemme? Vil ikke en gründer med 10 selskaper bak seg ha en erfaring som gir vedkommende en fordel fremfor en gründer som bare har startet opp ett eller to? Verden er dynamisk og i stadig – og hurtig – endring. Markeder og bransjer endres, og gammel kunnskap kan kanskje bli fort utdatert?

Det er flere som skriver om læringseffekt i entreprenørskap, men hva er det som eventuelt læres? I følge *Amaral et.al. (2009)*<sup>7</sup> er det lederegenskaper, stadig økende nettverk og tilgang til markedsspesifikk informasjon. Bransjer og markeder kan kanskje endre seg mye over tid, men samtidig kan gründerens nettverk øke, noe som lettere vil gi tilgang på informasjon og åpne de

---

<sup>3</sup> Parker, Simon C., "Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?", 2012

<sup>4</sup> Schilling, Melissa A., "Strategic Management of Technological Innovation", 2010, s. 215

<sup>5</sup> Bayers et.al., "Technology Ventures. From Idea to Enterprise", 2011, s. 270

<sup>6</sup> Parker, Simon C., "Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?", 2012

<sup>7</sup> Amaral et.al., "Serial entrepreneurship: impact of human capital on time to re-entry", 2009

riktige dørene. *Parker (2012)*<sup>8</sup> finner også tegn på at seriegründere som stadig skifter bransjer har bedre ytelse enn de som forblir i samme bransje. Han går ikke mer i dybden i å forklare dette, men det er et interessant funn. Det er flere sider ved *Parkers (2012)* artikkel man kan stille seg kritisk til. Han bruker et datagrunnlag fra en undersøkelse som strekker seg over veldig lang tid, 1968 – 1992, men disse dataene er ganske utdaterte. De var heller ikke samlet inn med intensjon om å måle entreprenørskap, så det er grense for hvilke slutninger man kan trekke. Dataene gjelder også kun for USA. *Parker (2012)* fremstiller noen interessante teorier og konklusjoner, men validiteten og reliabiliteten av disse funnen har altså noen ganske klare svakheter.

En artikkel fra *Gompers et.al. (2008)*<sup>9</sup> finner bevis for at gründere som tidligere har hatt suksess har lettere for å oppnå ny suksess enn førstegangsgründere og de som tidligere har feilet. De krediterer riktignok ikke funnene til læring, men til fenomenet "suksess avler suksess". De hevder at en gründer som kan vise til en historie med suksess har lettere for å få tilgang til kritiske ressurser, og dermed har lettere for å oppnå ny suksess. Dersom man kan vise til tidligere suksess vil investorer være mer åpensinnede enn dersom man tidligere bare har feilet. Det samme kan også gjelde for andre samarbeidspartnere og leverandører, f.eks. ved handling på kreditt. Dette gjelder for øvrig ikke bare påvist suksess. Artikkelen hevder at man vil oppnå samme effekt ved simpelthen å *fremstå* som suksessfull. Dette kan nok stemme til en viss grad, men en investor vil avdekke om man har skapet fullt av skjeletter! Det må nevnes at *Gompers et.al. (2008)* bruker et datagrunnlag *kun* bestående av gründere som har mottatt venture capital. Da har man allerede filtrert bort alle gründere som ikke har kvalifisert eller ikke har ønsket hjelp fra VCs. Det skulle vært interessant å se hvordan resultatene hadde sett ut dersom de utvidet datagrunnlaget til å inkludere et bredere spekter av gründere.

*Gompers et.al. (2008)* stiller spørsmålet om suksess skyldes ferdigheter eller flaks. De mener at skyldes ferdigheter. Det er likevel kjent at det alltid kan foreligge eksterne faktorer man verken kan forutse eller påvirke, og man kan heller ikke forvente at markedet handler fullstendig rasjonelt. Det kan derfor ikke handle kun om ferdigheter. Samtidig skal det godt gjøres at en gründer oppnår suksess ved kun flaks – særlig gang på gang som seriegründere. Suksess må oppstå i skjæringspunktet mellom ferdigheter og flaks, men hvilke ferdigheter? *Gompers et.al. (2008)* skiller mellom to ferdigheter. Den første er bransje-timing, altså å forutse hvilke bransjer som vil gjøre store gjennombrudd i tiden som kommer. Som eksempel på dette trekker de frem de som startet opp selskaper innen IT i 1983. Den andre ferdigheten de trekker frem er rett og slett å prestere bedre enn konkurrentene. Eksempelet de bruker her er etterkommerne som oppnådde suksess innen IT, selv om de startet opp i 1985.

---

<sup>8</sup> Parker, Simon C., "Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?", 2012

<sup>9</sup> Gompers et.al., "Performance Persistence in Entrepreneurship", 2008

Det interessante spørsmålet er jo da om dette er ferdigheter som kan læres? Når det gjelder bransjetiming gjelder det å forutsi utviklingen som vil skje i en bransje, og komme denne utviklingen i forkjøpet. Det krever at man klarer å se de lange linjer, antakelig kombinert med særdeles inngående kunnskap om både bransje og teknologi. Dette har nok mer med hvilke interesser man har, men man kan alltid jobbe for å sette seg inn i de enkelte bransjer. Når det gjelder ferdigheten å prestere bedre enn de som er "first movers", så kan nok læring komme på banen. Selv om *Gompers et.al. (2008)* sier at de ser best prestasjon blant de som lykkes av "first movers", så vil det alltid være mindre risiko ikke å gå først. Man kan studere de som går først, og lære av deres suksesser, og ikke minst av deres feilskjær. Om man har opparbeidet seg kunnskap igjennom skole eller praksis, vil man kunne dra nytte av denne lærdommen, jobbe smartere og sikrere, og dermed ha mulighet til å etablere seg med langt mindre risiko.

*Gompers et.al. (2008)* finner også at erfarne investorer kan gi en økning i en oppstarts prestasjon, men bare når det gjelder førstegangsgründere eller gründere som tidligere har feilet. De går ikke i dybden på å konkludere med hva dette kan skyldes, men dette kan trekke i retning av læring. Investorer bidrar med mer enn bare penger i en virksomhet. De har erfaring og nettverk som populært ansees som faktorer som kan lette oppstartsprosessen. Førstegangsgründere og gründere som tidligere er preget av fiasko, er de som kan ha mest behov for denne hjelpen. Dersom gründeren er erfaren kan han eller hun inneha disse ressursene selv, og investorens kompetanse kan dermed bli mer overflødig. Dette kan være en forklaring på hvorfor de bare ser en forskjell hos førstegangsgründere og de som tidligere har feilet, men det fordrer at det er en læringseffekt i entreprenørskap. Teorien om læringseffekt i entreprenørskap underbygges av *McGaugheys (2007)*<sup>10</sup> forskning. Hun sier at "vanegründere", altså gründere som har startet opp flere selskap, har økt sjanse for suksess grunnet tidligere erfaringer og nettverk. Dette er egenskaper investorer kan bidra med i tillegg til kapital. Disse funnene kan derfor være med å forklare hvorfor *Gompers et.al. (2008)*<sup>11</sup> ikke finner noen forskjell i prestasjon ved samarbeid mellom investorer og gründere som har en suksessfull historikk. *McGaugheys (2007)*<sup>12</sup> trekker også inn at porteføljegründere kan dra nytte av synergieffekter mellom selskapene. Både fordi mange prosesser kan gjelde flere bedrifter (tidsbesparing), men også på grunn av overføring av teknologiske løsninger og ressurser.

*Sarasvathy et.al.(2011)*<sup>13</sup> skriver at kunnskapen som trengs for å starte opp og å drive et selskap i veldig stor grad er erfaringsbasert. De mener altså at man lærer av å gjøre, men de trekker inn et nytt

---

<sup>10</sup> McGaughey, Sara L., "Hidden ties in international new venturing: The case of portfolio entrepreneurship", 2007

<sup>11</sup> Gompers et.al. "Performance Persistence in Entrepreneurship", 2008

<sup>12</sup> McGaughey, Sara L., "Hidden ties in international new venturing: The case of portfolio entrepreneurship", 2007

<sup>13</sup> Sarasvathy et.al., "Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio", 2011

og interessant perspektiv – nemlig at kognitiv læring ikke er optimal. En gründer som lærer av tidligere erfaringer har et meget begrenset grunnlag å lære av. Gründeren kan dermed jobbe seg inn i systematiske feil, for eksempel ved at man krediterer suksess til en ineffektiv metode, når det egentlig har skyldes flaks. Det blir dermed feil i deres tankeskjema. "Dette har lyktes tidligere" kan få gründeren til å tilegne seg en systematisk feil som vil hindre senere suksess.

*Sarasvathy et.al.(2011)* skriver også at det kan være vanskelig å se klar sammenheng mellom handlinger og resultater, på grunn av tilfeldige hendelser. Uforventede og ikke-gjentakende hendelser kan inntreffe og gjøre det vanskelig å sammenligne årsak og virkning mot tidligere erfaringer, noe som vil forstyrre læringen. Her kan utdanning muligens hjelpe. Faglitteraturen er forskningsbasert, og dermed (i stor grad) kvalitetssikret. Ved å lære av andres handlinger, og hva man kan forvente, vil det være lettere å styre unna disse systematiske feilene. *Parkers (2012)*<sup>14</sup> funn om å veksle mellom bransjer kan også bidra til å gi gründeren et bredere grunnlag for læring.

*Westhead et.al. (2001)*<sup>15</sup> forsker på prestasjonsforskjeller mellom ferske -, serie- og porteføljegründere. De undersøker dette for å reise debatten om hvordan investeringer og andre ressursallokeringer påvirkes av erfaring. Studier har mislykkes i å fastslå konsekvente forskjeller i ytelse blant selskaper eid av ferske -, serie- og porteføljegründere. *Westhead et.al. (2001)* er ikke uenige i dette, men at det er viktig ikke å anse gründerne som en homogen gruppe. De mener at en gründer lærer og tilegner seg erfaring som kan komme ham til gode senere, men at i entreprenørskap – som i alt annet – er det forskjell på hvor lærenemme eller dyktige forskjellige mennesker er. En seriegründer som forfølges av gjentakende feilslåtte oppstarter kan selvfølgelig ha hatt uflaks, men gjør antakelig en del feil. Dersom vedkommende ikke tar lærdom av disse feilene, eller nekter å omstille seg, vil han eller hun kjøre seg fast i et destruktivt mønster det er vanskelig å komme seg ut av. Dette vil selvfølgelig slå negativt ut i datagrunnlaget for om seriegründere presterer bedre med tiden. For en mer nyansert tilnærming refererer de til *Reuber & Fischer (1999)*<sup>16</sup>. De sier at man skal verdsette en gründerens erfaring basert på hva de kaller "stock" og "stream". "Stock" er angitt som gründerens erfaringer i dybde og bredde over tid – altså hva de har lært av tidligere karriere, hvor dyptgående eller overfladisk og i hvor mange bransjer. En rik "stock" vil kunne bidra positivt dersom gründeren prøver å starte et nytt selskap som er likt i mange fundamentale aspekter som de han tidligere har erfaring med. En rik "stock" vil ikke nødvendigvis gi gründeren noe utpreget fortrinn dersom han skal entre nye områder. "Stream" omhandler gründerens evne til å eksperimentere, analysere og tilegne seg ny kunnskap. Markeder endrer seg stadig, og en rik

---

<sup>14</sup> Parker, Simon C., "Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?", 2012

<sup>15</sup> Westhead et.al., "Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?", 2001

<sup>16</sup> Reuber & Fischer, "Understanding The Consequences of Founders' Experience", 1999

"stream" vil tilsi at gründeren klarer å tilpasse seg endringene i stedet for å gro fast i "den gamle måten". En rik "stream" vil også bidra til at gründeren har lettere for å tilpasse seg nye bransjer, som igjen vil ha en positiv effekt på gründerens "stock". Dette kan være årsaken til Parkers (2012)<sup>17</sup> funn om bedre prestasjoner blant de som bytter mellom bransjer.

For at en gründer i det hele tatt skal ha noe å starte, må han eller hun naturligvis oppdage en mulighet. Westhead et.al. (2001)<sup>18</sup> sier at identifisering av muligheter går på årvåkenhet (*alertness*). De sier at ferske gründerer må jobbe hardere, og lete mer aktivt etter muligheter enn det de mer erfarne gründerne må. De knytter dette til nettverk. Selv om ferske gründerer søker mer aktivt, så søker de i færre kilder. En erfaren seriegründer har et langt større nettverk, som blir deres informasjonskanal. Informasjonsinnhenting går fra å handle om proaktivitet til å bli en mer passiv egenskap. Dette kan kobles til Gompers et.al.s (2008)<sup>19</sup> påstand om at suksess avler suksess. En erfaren og suksessrik seriegründer vil nok ha lettere tilgang til nye gode muligheter fra idéhavere og investorer som vil ha de med i en ny oppstart. Erfaringen gir også selvsikkerhet, noe som vil tillate de å stole på egen bedømmelse i større grad enn de ferske gründerne, og dermed satse på flere muligheter. Dette kan også kobles til "The Corridor Principle"<sup>20</sup>, som sier at det å starte opp en bedrift i seg selv, gir gründeren evnen til å se andre muligheter de verken klarte å se eller dra nytte av inntil de startet opp sin første bedrift.

Teorien jeg har inkludert i dette kapittelet reiser flere debatter. Det blir klart at det er flere underliggende spørsmål som må adresseres for å svare på hvordan man skal lykkes som seriegründer. Disse forskningsspørsmålene, som jeg ønsker å gå i dybden på, er:

- 1) Kan entreprenørskap læres?
  - a. Hva har de lært?
- 2) Kan man oppnå erfaring uten å begå alle feilene selv?
- 3) Gjør erfaring gründeren bedre stilt i senere oppstarter?
  - a. På hvilken måte?

---

<sup>17</sup> Parker, Simon C., "Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?", 2012

<sup>18</sup> Westhead et.al. "Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?" 2001

<sup>19</sup> Gompers et.al. "Performance Persistence in Entrepreneurship", 2008

<sup>20</sup> Ronstadt, Robert, "The Corridor Principle", 1988

## 4. Metode

Denne undersøkelsen har fått et kvalitativt design. Dette har to grunner. Flere av artiklene som er brukt hittil har nevnt at tidligere undersøkelser har hatt fokus på hver enkelt bedrift, og dermed ikke fått med seg utviklingen av gründeren bak. Denne oppgaven er laget for å eksplorere og få en dyptgående forståelse av seriegründere, og se på deres utvikling igjennom deres karrierer. I tillegg har jeg kun tilgang til et begrenset antall informanter. En kvantitativ undersøkelse ville blitt for overfladisk – og grunnet for lite datagrunnlag – ikke valid<sup>21</sup>.

Det kunne vært interessant med fokusgruppe i denne undersøkelsen. Et av usikkerhetsmomentene knyttet til fokusgruppe er at noen i gruppen kan være for overkjørende, og andre dermed bli overkjørt<sup>22</sup>. Jeg tror at i en gruppe med seriegründere ville alle hatt sine klare meninger, og vært i stand til å formidle de. Jeg tror dog at jeg ikke ville kommet like dypt inn i deres tanker som når vi har en samtale på tomannshånd. Jeg tror også at jeg kan få bedre tilgang til informasjon som kan være "sensitiv". Dette kan være hvordan de opererer på daglig basis, feil de har begått, hva de har lært av disse feilene, deres forhold til investorer (dersom aktuelt) m.m.

Tid og sted kan også være utfordrende. Gründere er travle mennesker. Å finne et tidspunkt som passer for alle ville vanskelig latt seg gjøre. Informantene jeg har fått kontakt med er også veldig geografisk spredt, både innlands og utenlands. Dette gjør at jeg ikke kan få samlet de for fokusgruppe. Denne undersøkelsen vil derfor ha best samsvar mellom gjennomførbarhet, validitet og svar på forskningsspørsmål ved å gjennomføre dybdeintervjuer av informantene.

Jeg har fått kontakt med disse informantene igjennom nettverking. De fleste av dem fikk jeg kontakt med under mitt opphold med Gründerskolen i Houston, og noen av disse har igjen gitt meg kontakt med flere. Informantene er i stor grad seriegründere. Unntaket er Kreuer, som jeg ble kjent med i Houston. Han startet opp et par selskap tidlig i sin karriere, men har lengst erfaring som *Angel Investor*. Igjennom et par tiår som investor har han jobbet med oppstart og utvikling av veldig mange selskap, og har erfaring og nettverk som en suksessfull seriegründer vil strebe etter. Jeg anser ham derfor som særdeles relevant og hans svar som ekstremt verdifulle, til tross for at han teknisk sett er investor.

Alle informantene har mange års erfaring med å starte opp og etablere selskaper. Samtlige er derfor relevante for min undersøkelse, da jeg ønsker å lære om deres erfaringer og utvikling. Jeg minner om påstanden fra *Sarasvathy et.al.(2011)*<sup>23</sup> om at gründeres lærdom stammer fra et begrenset

---

<sup>21</sup> Silverman, David, "Interpreting qualitative data, 4th edition", 2011

<sup>22</sup> Silverman, David, "Interpreting qualitative data, 4th edition", 2011

<sup>23</sup> Sarasvathy et.al., "Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio", 2011

datagrunnlag. Dette kan være en mulig kilde til å betvile validiteten av svarene. Jeg vil likevel anse informantenes datagrunnlag som relativt tilstrekkelig på bakgrunn av deres lange og brede erfaringer (*stock og stream*)<sup>24</sup>

Jeg har gjennomført "semi-strukturerte" intervjuer<sup>25</sup>. Det betyr at jeg i hovedsak har styrt samtalen i henhold til min intervjuguide, men har latt de snakke fritt nok til at de kunne komme med utfyllende opplysninger jeg ikke hadde tatt høyde for. Ny informasjon fra intervjuene har fått meg til å revidere intervjuguiden noe underveis, ved å fjerne og å legge til enkelte spørsmål, avhengig av hvilke som er relevant å stille hver enkelt informant.

Intervjuene har både på Skype og på telefon, avhengig av hva som har passet for informantene. Noen av samtalene er dermed tatt opp, mens med andre har jeg tatt notater underveis. Disse er som sagt travle mennesker. Noen av intervjuene har derfor blitt noe kortere enn planlagt. All den informasjonen jeg fikk i intervjuene er likevel veldig verdifull, og jeg er meget takknemlig for at de tok seg tiden til å hjelpe meg med oppgaven!

Litteraturen som er brukt i teorikapittelet viser tydelig at det er stor splittelse i funn fra tidligere forskning, og variantene er mange. Dette kan, som tidligere nevnt, skyldes alle variablene som er utydelig definert, noe som gjør sammenligninger særdeles vanskelig. Intervjuguiden er bygget opp for å utfordre det som er uklart i teorien; nemlig om entreprenørskap kan læres – og videre; hva har de lært som kan gagne nye gründere. Intervjuene kartlegger derfor blant annet 2 helt grunnleggende elementer: 1) *Hvordan de definerer suksess i en oppstart, og 2) Om deres erfaringer fra tidligere gjør det lettere å oppnå denne suksessen i nye selskaper.* For å kvalitetssikre svarene informantene har gitt, har jeg konfrontert de med hva litteraturen sier, og bedt de kommentere dette.

## 5. Analyse og diskusjon

Dette kapittelet tar i sin helhet utgangspunkt i intervjuene som er gjennomført. Sammendrag av disse finnes som vedlegg (Vedlegg 1). Teorien i denne oppgaven går i stor grad ut på å kartlegge om det er en læringseffekt i entreprenørskap. Dersom dette ikke er tilfellet må man enten være "født gründer", eller så er suksess i en oppstart rent tilfeldig. Dersom det er en læringseffekt i entreprenørskap, er det i mine øyne de erfarne seriegründerne som sitter på de verdifulle erfaringene, og det er de man bør ta lærdom av.

---

<sup>24</sup> Reuber & Fischer, "Understanding The Consequences of Founders' Experience", 1999

<sup>25</sup> Silverman, David, "Interpreting qualitative data, 4th edition", 2011

Dette kapitlet besvarer forskningsspørsmålene, men underkapitlene følger ikke helt samme struktur som spørsmålene. Dette er for å skape en mer naturlig oppbygging av informantenes svar, slik at besvarelsen ikke "kommer seg selv i forkjøpet". En oversiktsmatrise over spørsmål og funn finnes som vedlegg (vedlegg 3).

### 5.1. Kan entreprenørskap læres?

Teorien på området strides om i hvor stor grad entreprenørskap kan læres. Som tidligere nevnte skyldes dette blant annet mange unøyaktigheter i definisjoner på "entreprenørskap", "oppstart" og "suksess". Materialet som er hentet inn fra informantene er derfor svært verdifullt for oppgaven, da informantene her har fått beskrive sin egen utvikling og fremgang som seriegründere – på bakgrunn av hva de selv anser som suksess.

Det første jeg spurte om var "Hvordan avgjør du om en oppstart har blitt en suksess?". Dette spørsmålet er helt essensielt for å kunne se deres utvikling som entreprenører. Det er viktig å se prestasjon med utgangspunkt i hva de streber etter – ikke i ut i fra et standardmål som avkastning, antall sysselsatte eller omsetning. Svarene jeg fikk var vidt spredt. "Duo" svarte at de anser oppstarten som en suksess når selskapet blir "selvgående". Med dette mente de at selskapet blir bærekraftig og klarer å drives på sin egen salgsinntekt, samt at de selv ikke jobber seg fast i selskapet. Dersom selskapet = gründeren, blir det vanskelig å trekke seg ut, da fortsettelsen er avhengig av gründeren. Lund svarte at suksessen blant annet kom an på i hvor stor grad bedriften klarte å bistå morselskapet. Det var naturligvis et finansielt aspekt her også, men det var mer en underliggende nødvendighet. At en ny oppstart gagnet morselskapet var spesielt viktig for denne informanten, da han jobbet med teknologioverføring. Alle oppstarter ble ansett som spin-offs, hvis mål var å bidra til ytterligere utvikling og effektivisering i morselskapet og de andre søsterselskapene. Kreuer erfarte at denne definisjonen endret seg over tid. Til å begynne med var det viktig å få godt betalt når man solgte et selskap. Når han først har tjent penger, var ikke personlig utbytte like viktig. Penger ble mer et instrument for målbarhet. Suksess endret seg med tiden til å handle om hvor stor man klarte å vokse, og hvor stor innflytelse bedriften får i lokalsamfunnet og i sine respektive fagfelt. Dalseide sier han har oppnådd suksess når han får solgt seg delvis eller helt ut av selskapet. Dersom en profesjonell aktør ser at dette er en bedrift med fremtid, vet Dalseide at han har gjort en god jobb!

Det var ikke overraskende at det var så stor spredning i svarene om definisjon av suksess, men det overrasket meg at det ikke var mer fokus på finansielt utbytte og utbytte ved salg. Det fremstod som at økonomisk gevinst for all del ikke er uviktig, men så lenge det er på et akseptabelt nivå, er det andre faktorer som veier tyngre. Den store spredningen i disse svarene underbygger påstanden om hvorfor det er så spredte funn i forskning på dette området. Det var så å si like mange definisjoner av



suksess som det var informanter. Med så mange forskjellige syn om hva suksess vil si, blir det vanskelig å måle fremgang i prestasjon i store, kvantitative undersøkelser. Det kan nemlig godt være at hva undersøkelsen tar utgangspunkt i som prestasjoner ikke er det gründerne streber etter med sine selskap.

Det var gjennomgående stor variasjon i svarene informantene ga, men samtlige var enige om at entreprenørskap absolutt kan læres! Dette hadde de ingen tvil om. De mente at entreprenørskap – som alt annet – er en ferdighet som forbedres med tid og erfaring. Det ble trukket parallell til toppidretten, hvor det sies at man må øve på noe i 10.000 timer for å bli ordentlig god. Entreprenørskap var ikke et unntak. "Duo" dro inn et skille mellom engangsgründere og seriegründere. Engangsgründere starter kun opp ett selskap. Det er kanskje noe selvutviklet som de bygger opp, kommersialiserer og driver fremover. Det krever helt forskjellig kompetanse å starte opp et selskap enn hva det kreves å drive et etablert selskap. Kanskje blir engangsgründerne flinke til å drive sitt selskap som eier/daglig lede. Seriegründere blir flink til å starte opp og etablere selskap. De lærer seg å bruke tidligere erfaringer for å komme seg raskere til markedet, og få bedriften til å generere inntekter. Det er dog viktig at man ikke antar at man automatisk lærer av tidligere feil. Går noe galt må man analysere situasjonen og reflektere over *hvorfor* man feilet. Først da kan man lære. Selvfølgelig er det alltid noen som aldri lærer, jfr. *Westhead et.al. (2001)*<sup>26</sup>. Disse vil – om de fortsetter – feile på nytt og på nytt. Dette vil være med på å tåkelegge statistikken for læring og prestasjonsforbedring.

### 5.1.1. Fra null til erfaring

Til tross for den stridige teorien om entreprenørskap og læring, forteller altså alle informantene i undersøkelsen om sine verdifulle erfaringer, og hvordan disse utvilsomt har hjulpet de i videre oppstarter. Lund lærte tidlig at det å skrive en forretningsplan etter "den gamle skole" er veldig lett, men at denne øvelsen har lite å gjøre med det å sette en idé til liv. Kunnskapen om hvordan man faktisk gjør bedrift av en idé kom først med erfaring fra praksis. Han mener at erfaringen uten tvil ganger ham videre i karrieren, med blant annet tilegnelse av nye tankesett som *lean startup*<sup>27</sup>. Jo mer komplekst produkt eller marked, desto mer vil erfaring ha å si.

Så hvordan kan man komme seg til denne erfaringen? Alle kjeder har en start. Alle seriegründere har sin første oppstart. Er det noe man aktivt kan gjøre for raskere og sikrere å komme seg til punktet hvor man lærer av erfaringer, eller må man begå alle feil selv?

---

<sup>26</sup> Westhead et.al. "Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?" 2001

<sup>27</sup> Ries, Eric "The lean startup", 2011

Lund sier at utdanning hjelper absolutt, men det bør være noe mer enn bare den "klassiske" tilnærmingen. SWOT og alle disse verktøyene er designet for å hjelpe de selskapene som allerede er etablert. De er likevel nyttige å lære, utvikler et tankesett og en forståelse som er helt kritisk. De gir en forståelse av konkurranse og marked, hva det vil si å spille på styrker etc. Man må bare ikke tro at man skal jobbe med de samme øvelsene i praksis som man gjør på skolen. Man må ta med seg forståelsen og elementene fra forretningsplan og disse verktøyene, men ikke bruk masse tid på å skulle skrive skoleoppgaver. Sett heller opp lean canvas, som inneholder de samme momentene, men er et langt mer dynamisk verktøy! Utdanningen bør være oppdatert på slike ting, ellers blir overgangen fra skole til praksis veldig stor! Lund sier at man må være "bevisst inkompetent". Med dette mener han at ingen kan alt. For å lykkes må man være så ærlig med seg selv at man vet hvor kompetansen kommer til kort. Det man ikke kan, må man ha hjelp til av noen som har denne kompetansen.

Informantene sier at man må lære av andre. Det er et kjent fenomen at gründere skal gå på med ferskt mot og bygge opp bedriften sin selv. Dette er ganske naivt, og går sjeldent bra. For å utvikle seg sier både Lund og Dalseide at man må være sulten på ny lærdom, og søke etter ny kompetanse. Oppsøk gründermiljøene, som f.eks. MESH og Gründer Hus i Oslo, delta på konferanser og samlinger som "*First Tuesday*". Ved å oppsøke både ny kunnskap og andres erfaringer, vil man kunne forbedre egen *stock* og *stream*, som i følge *Reuber & Fischer (1999)*<sup>28</sup> vil føre til den mest verdifulle erfaringen. Dalseide legger også til at det kan være lurt å tilegne seg en spesifikk kompetanse som man mester spesielt godt. Det er bedre å bli veldig flink til *noe* enn å bli OK på alt.

## 5.2.Hva har de lært?

Seriegründerne jeg har snakket med kan altså bekrefte at entreprenørskap kan læres, og at deres erfaringer gir de økt kompetanse. Så hva har de lært? Hvilke erfaringer har de gjort seg i løpet av sin tid som gründere? "Duo" svarte at deres erfaring hjelper de til å skaffe "smart" hjelp. Ansatte medfører høye kostnader i form av lønn og avgifter. Dette er også kostnader som har langt etterslep. Dette er kostnader en oppstart ofte ikke kan ta seg råd til. I en oppstart er ofte lønnskostnad den største årsaken til høy *burn rate*, noe som kan gjøre de uinteressante for investorer. Samtidig klarer man ofte ikke alt alene. Disse har blitt godt kjent med hvordan man kan på en smart måte kan bruke studenter eller ordninger igjennom NAV. Dersom man ikke kommer seg utenom ansatte, f.eks. til salg, anbefaler de å gjøre dette rent provisjonsbasert. Dermed har de ingen kostnader med mindre de har inntekt. De fleste ansatte vil nok ha fastlønn og trygge rammer. Trygge rammer i en oppstart er som en grunnmur bygget på kvikksand. De har funnet ut at det er langt mer effektivt å bruke litt

---

<sup>28</sup> Reuber & Fischer, "*Understanding The Consequences of Founders' Experience*", 1999

lengre tid på å finne de riktige personene med den rette motivasjonen, enn å måtte bruke masse tid på å måtte motivere ansatte i en noe kaotisk situasjon. De har også lært seg forskjellen på "smarte" og "dumme" penger. Det finnes mange i Norge som har penger til gode, og ser etter en hobby. Man må passe seg for investorer som verken har forståelse for hva de investerer i, eller har tålmodighet til å vente på avkastning. Da bør man heller oppsøke erfarne "*business angels*". Disse to har også erfart det de kaller en "magisk opplevelse" om eierskap. Eierskap er en sterk motivator, men partnere bør dele likt. Dersom eierskapet fordeles skjevt, f.eks. 60 – 40, vil det også forventes at den ene jobber mer enn den andre. Man er ikke lenger "like", og dette kan medføre konflikt.

Noen av Dalseides erfaringer handler også om å finne de *riktige menneskene*. Han sier at det slett ikke er alle som egner seg til å jobbe i en oppstart. Dette gjelder ikke bare de som er nederst i organisasjonskartet, men også ledelse. De som står i front må være litt hardføre, og klare å leve med litt risiko. Han har selv erfaring med en ledelse for var for opphengt i at de ville gå tom for penger, i stedet for å jobbe med hvordan de skulle klare å innhente kapital. Han har selv blitt flinkere til å plukke ut de rette folkene i løpet av sin karriere. Han sier også at man med tiden lærer seg å eliminere unødvendige prosesser i en oppstartsfase. Man tar riktige snarveier og blir mer effektiv. Han sier for eksempel at dersom man jobber med noe for oljesektoren, så kan søke om å få et utviklingsprosjekt i samråd med oljeselskapene. De er stadig på jakt etter ideer som kommer utenfra. Slik vil man raskere kunne komme seg til markedet, og korte ned på fasen som kun består av utgifter.

Dalseide starter hvert selskap for å selge seg ut av det på sikt. Dette er noe som kan være en utfordring for mange. Når man legger så mye tid og energi inn i å bygge opp et selskap fra bunnen, kan det være vanskelig å gi slipp på det, for at noen andre skal overta og ha frie tøyler til å gjøre hva de vil med selskapet. Dette er noe han har erfart blir lettere over tid. Det kan nok ha mye med hvilken innstilling man har når man starter selskapet. Dersom man er bevisst på at "*denne ideen skal jeg sette til liv for deretter å selge*", vil det kanskje være lettere å gi slipp, men man må passe seg for at det ikke går ut over innsatsen man legger i arbeidet.

Lunds største erfaring er at man aldri skal anta hva kunden vil ha. Dersom man utøver en *push* markedsstrategi vil man bruke mye tid og penger på å utvikle et produkt, for deretter å måtte bruke enda mer på å markedsføre produktet i håp om at noen ønsker å kjøpe det. Lund sier at man må ut av kontoret og snakke med markedet. Det er kundene som best vet hva de vil ha, så det å utvikle et produkt som er utviklet etter deres ønsker gjør veien til markedet langt kortere!

Kreuer trekker frem sine erfaringer om ikke å la ting skure for lenge. I forretningsammenheng kan det ofte oppstå uønskede situasjoner med bl.a. partnere, ansatte, leverandører eller til og med kunder. Ikke nøl med konfrontasjon. Man kan ikke stole på at "ting løser seg selv". Dersom man ikke

tar styring kan situasjoner som begynner i det små utvikle seg til å bli katastrofale. En annen erfaring fra Kreuer er at man ikke skal la historien styre. Det at noe har lyktes før, vil ikke si at det vil lykkes igjen. Også motsatt: Det at noe ikke har fungert tidligere, vil ikke si at det vil feile neste gang. Denne siste erfaringen kan knyttes direkte mot det *Sarasvathy et.al.(2011)*<sup>29</sup> skriver om at handlingers utfall kan være forstyrret av skjulte eller tilfeldige årsaker. Man må se an hver situasjon, og med erfaring vil man ha bedre forutsetninger for å ta de riktige beslutningene.

### 5.2.1. Hvordan utarter erfaringene seg?

Informantene jeg har intervjuet er altså ikke i tvil: Erfaringene de får gjør de bedre stilt til å starte opp nye selskaper! Dette er riktignok erfaringer som er særdeles vanskelig å måle effekten av.

Tradisjonell økonomi ville kanskje bedømt fremgang i prestasjon som beregnet selskapsverdi i forhold til investert kapital og/eller antall timer arbeidet, eller kanskje antall sysselsatte eller årlig omsetning. Noen vil kanskje til og med måle overskudd? Dette er faktisk en parameter som er spesielt ugunstig å måle i en oppstart, da smarte investeringer som vil legge grunnlag enorm gevinst, kraftig reduserer eventuelle overskudd. Som vi var innom tidligere var gründernes egne definisjoner av suksess svært spredt, og disse var alle lite kvantifiserbare. En eventuell fremgang i prestasjonsnivå vil dermed være av mer subjektiv tolkning. Informantene jeg har hatt kontakt med merker alle at de har blitt vesentlig flinkere i løpet av sine karrierer. *Sarasvathy et.al.(2011)* er inne på at gründere evaluerer resultat av handlinger på bakgrunn av et begrenset datagrunnlag. Det er dermed vanskelig å si om de tar de optimale valgene. Desto større *stock* og *stream*<sup>30</sup> en seriegründer har tilegnet seg, desto dypere og bredere er hans vurderingsgrunnlag. Uansett kan man si at gründerne jobbet *riktig nok* hvis de oppnår det de er ute etter – sin definisjon av suksess.

Dalseide forteller at egen erfaring kan gagne en seriegründer på andre måter enn økt kompetanse. Han sier at når man har jobbet på denne måten en stund, vil man opparbeide seg et renommé i nettverket sitt. Dersom man har stort sett har lyktes vil man bli oppfattet som proff. I følge *Gompers et.al. (2008)*<sup>31</sup>, vil dette gjøre at man lettere får tilgang på ressursene man har behov for, enten det er samarbeidspartnere, inngang til markedet, eller investorkapital. På denne måten kan altså ens egen erfaring gjøre at nøkkelen til suksess kommer fra eksternt hold.

Når jeg analyserer svarene fra intervjuene, ser jeg at lærdommen de trekker frem igjennom årene med å starte opp selskaper, ikke går på å bygge større eller mer verdifulle selskaper. Det er jo normalt ikke en seriegründeres formål å bygge veldig stort. De skal etablere for å selge bedriften videre. Det de trekker frem at de har lært gjør de i stand til å etablere et selskap raskere og tryggere.

---

<sup>29</sup> Sarasvathy et.al. "Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio", 2011

<sup>30</sup> Reuber & Fischer, "Understanding The Consequences of Founders' Experience", 1999

<sup>31</sup> Gompers et.al. "Performance Persistence in Entrepreneurship", 2008

Dette i samsvar med Amaral et.al. (2009)<sup>32</sup>, som sier at det som utvikles er det lederegenskaper, stadig økende nettverk og tilgang til markedsspesifikk informasjon. Lund sa: "*Hadde jeg visst det jeg gjorde nå da jeg startet det første selskapet, hadde jeg spart arbeidsgiveren veldig masse penger!*". Erfaringene gjør de i stand til å komme raskere til markedet, og være mer treffsikre når det gjelder å tilfredsstille kundenes ønsker med produktet. Og det er jo først når man begynner å selge at man begynner å tjene penger. Hvor raskt man kommer seg til markedet kan man faktisk måle som Parker (2012)<sup>33</sup> gjør, ved å måle generert inntekt mot timer arbeidet. Dette er dog ikke tall man kan sammenligne med noe annet for å måle prestasjonsfremgang. For at man skulle kunne gjøre det, måtte man sagt at hver oppstart faktisk krever akkurat samme mengde arbeid.

### 5.3. Om selve oppstarten

Man kan og bør altså lære av andres erfaringer. Hittil har informantenes erfaringer i stor grad dreid seg om læring og nyttige, men overordnede aspekter. Jeg er også interessert i å lære av deres erfaringer når det kommer til selve oppstarten. Hva passer de seg for? Hva ser de etter i en mulighet? Og ikke minst – hva er man avhengig av for å lykkes?

#### 5.3.1. Gründerfeller

Det sies at "*erfaringer er hva vi kaller våre feil*". Det er begått mange feil i entreprenørskapets historie, og man trenger ikke oppdage alle på egenhånd. Man lærer kanskje best av egne erfaringer, men det er lang billigere å lære av andres! Man kan derfor styre unna mange tunge og unødvendige tak dersom kan klarer å ta til seg lærdom fra andre.

Jeg har bedt informantene dele hva de anser som de største fellene entreprenører kan gå i når de skal starte opp et selskap. Lund mener at mye som går galt skyldes antakelser. Som tidligere nevnt sier han at man må ha kontakt med markedet. Det er kunden som har svarene, og det nytter ikke å bruke seg selv som kundemal. Man må ut og innhente informasjon fra de riktige kildene. Man må likevel ikke bruke så mye tid på utvikling og detaljer at man aldri får solgt noe. Dette er en ganske vanlig felle, som "Duo" selv har fått erfare. Denne fellen er kanskje oftest sett i tekniske - eller forskermiljøer, hvor idéhaverne har størst interesse av å utvikle, og videreutvikle produktet, og dermed aldri klarer å komme seg til markedet. "Duo" sier man må få noe ferdig *nok* så tidlig som mulig. Det må selvfølgelig være et produkt som kan svare til kundenes forventinger, og mens dette produktet selges, kan man jobbe med videreutvikling for å forbedre det ytterligere. Dalseide er inne på det samme. Han mener videre at man ikke må komme med oppgraderinger og nye versjoner for ofte. "*Man trenger ikke iPhone 1, 2, 3, 4, 5 og 6 i løpet av de første 6 månedene*", påpeker han. Man

---

<sup>32</sup> Amaral et.al., "*Serial entrepreneurship: impact of human capital on time to re-entry*", 2009

<sup>33</sup> Parker, Simon C., "*Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?*", 2012

får gode ideer hele tiden, både mens man utvikler et produkt, og i tiden etterpå. Ta vare på disse ideene og legg de til side. For hyppige oppdateringer har dobbel negativ effekt. For det første går man glipp av salgsinntekter fra produktet man nettopp har gjort utdatert. For det andre vil kundene vegre seg for å kjøpe noe som snart vil bli erstattet av noe bedre. Man må la produktet ha sin levetid, og høre på kundene om når de er klare for nye versjoner. Dalseide sier også man gründere ofte undervurderer tiden det tar å utvikle et produkt før man faktisk når markedet. Man bør legge en fornuftig tids- og markedsplan. Samtidig som man undervurderer hva som kreves, overvurderer man ofte egne evner og salgstill. Man bør planlegge mer tid enn man tror er nødvendig, og så må man se om kapitalen er tilstrekkelig. Lund nevner også en annen felle mange går i. De skal satse stort på egen bedrift, og slutter dermed i jobben sin. Dette kan fort bli et stort problem, særlig når man har undervurdert tiden som trengs for å komme seg til markedet. Hans tips er heller å trappe ned. Da har man i hvert fall *noe* i bakhånd om det skulle skjære seg. Han sier også at man bør tenke seg om i forhold til om man skal søke investorkapital. Man kommer lengre enn man tror ved å bootstrappe. Særlig om man har litt inntekt ved siden av. Han anbefaler derfor å prøve det først. Man kan riktignok vokse raskere med investorkapital, men da skal man også kunne se for seg denne veksten. Man skal ikke hente inn investorer for å fortsette i samme takt som tidligere. Man skal kunne se et adskillig løft i omsetningen, fordi man f.eks. kan ansette selgere, eller forretningsutviklere og komme seg raskere til markedet. *"Dersom man ikke klarer å se for seg den verdien investorkapitalen skal gi, og hvordan denne investeringen skal doble seg fort, så kan man et forklaringsproblem overfor seg selv som gründer"* sier Lund.

Kreuer nevner fellen mange går i når de er litt for overambisiøse, og gaper over for mye om gangen. Dette kan ofte skje hvis man for eksempel utvikler en teknologi som kan ha flere bruksområder. Mange begynner da å utvikle alt samtidig. Dette medfører at man mister fokus. Både tid og kapital blir tynnslitt, og man ender opp med flere halvferdige produkter som aldri har nådd markedet. Problemet kan for så vidt kobles til Dalseides uttalelse om nye versjoner. Man bør utvikle produktet/teknologien for ett bruksområde først, og sikre seg at det blir ferdig og møter markedet. Da kan man rette blikket mot nye markeder mens det eksisterende produktet genererer inntekter.

### 5.3.2. Ideer vs. muligheter

Enhver seriegründer vet at det er forskjell på en god idé og en forretningsmulighet. Det er et kjent fenomen at en del førstegangsgründere går i den såkalte *oppfinnerfellen*, hvor de sterkt overvurderer sitt eget produkt. De utvikler et fantastisk produkt, og skal gjøre storslått suksess igjennom dette. Problemet er bare at det ikke er noe marked for dette produktet. Dette kan skyldes flere ting; menneskers iboende skepsis til å prøve nye ting, man ser ikke produktets fulle potensiale, det finnes allerede noe som er godt nok, og dermed byttekostnader, eller at det er ingen som har behov for det.

Jeg har spurt informantene om hva de ser etter i en idé hvor å avgjøre om dette er en god mulighet for å gjøre forretninger. Kreuer sier at det er 4 ting han ser etter. Det første er *hvilket problem er det produktet løser?* Dersom produktet er en løsning uten et problem er det ingen som vil kjøpe det. Det må være en sammenheng mellom pris på produktet og verdien for kunden. Dersom verdien er null, må prisen være mindre eller lik null. Som investor er han også opptatt av hvordan man skal komme til markedet – *"getting to market strategy"*. Man må ha en plan om hvordan man skal nå kundene, og den bør være realistisk og gjennomførbar. Det tredje Kreuer nevner er *teamet*. De lærde strides om det er best med et A-produkt i et B-marked, eller et B-produkt i et A-marked. Men en dårlig ledelse kan sabotere en hver god mulighet. Kreuer er derfor veldig opptatt av ikke bare ideen, men *hvem* som skal bringe den til markedet. Det fjerde han nevner er *"kan vi tjene penger på dette?"*. Dette er fire spørsmål Kreuer stiller som investor, men det er likevel spørsmål enhver gründer bør stille seg. En investor oppnår avkastning på investeringen kun dersom bedriften han investerer i går bra. Disse fire er spørsmålene den erfarne investoren vurderer før han kjøper.

Lund sier at til å begynne med gikk det mye på magefølelse. Dette er trolig årsaken til at han har oppnådd den stadig nevnte erfaringen om antakelser. Han sier at måten han nå vurderer forretningsmuligheter er å lytte til markedet. Dette betyr ikke å fortelle om produktet sitt, men å stille spørsmål om hvordan de får dekket de aktuelle behovene i dag. Ved å undersøke responsen hos potensielle kunder, får han informasjon om hvor vidt markedet ønsker det foreslåtte produktet, eller hvilke endringer som eventuelt bør foretas. Dette er en øvelse som bør gjentas flere ganger underveis i utviklingen. Bygg – mål – lær – gjenta. Dalseide er enig i dette. Man kan – som tidligere nevnt – har verdens beste produkt, uten at noen ønsker å kjøpe det. Ved å benytte seg av *pull-* eller *lean startup-strategi*, vil man være mer sikker på at markedet er der når man ruller ut produktet.

"Duo" trekker frem *"tegn i tiden"*, som tilsvarer å lytte til marked og utvikling. De følger med på hva som slår an, og hva som jobbes med å utvikle. Noe annet de ser på er skalerbarhet. Dersom man selv er produktet vil man ha masse hardt arbeid, uten å kunne oppnå vekst. Konsulenttjenester er vanskelig å skalere, da man vil trenge nye konsulenter (med tilsvarende lønnskostnader) for å kunne vokse. Dersom man heller kan designe en programvare for å gjøre jobben, er saken en helt annen. Programmering og kvalitetssikring krever tid og innsats, men merkostnaden for hver kopi som selges er ca. lik null.

### 5.3.3. Suksessfaktorer

Det holder ikke at det finnes en mulighet – man må også ha tilgang på visse ressurser for å kunne utnytte denne muligheten. Det er mange som har skrevet suksessfaktorer, men *Bayer et.al. (2011)*<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Bayer et.al. *"Technology Ventures. From Idea to Enterprise, 3<sup>rd</sup> Edition"*, 2011, s.39

har en figur (Vedlegg 2) som er spesielt god. Den sier at det i hovedsak er 4 faktorer man skal se på når man vurderer en mulighet. Desto bedre man kan tilfredsstille disse, desto bedre grunnlag har man for suksess. Jeg har spurt de erfarne seriegründerne om hva de selv anser som de viktigste suksessfaktorene. Jeg vil diskutere denne i lys av informantenes svar.

Det er stor enighet om at team er veldig viktig! Det er viktig at man har noen med komplementær – eller utfyllende – kunnskap. Dette går på Lunds tidligere uttalelse om å kartlegge hva man kan, og hva man trenger av andre. Dette er nøyaktig det samme som vedlegg 2s punkt A "*Capabilities matching the needs of the venture*". Dalseide sier at man *må* ha minst én partner, og at minst en i teamet må ha kommersiell erfaring. Uten salg er det eneste som er sikkert at man går tom for penger, så man må kunne selge. Lund sier at det er for mange ideer som blir ødelagt av dårlige selgere. Man må klare å overføre interessen til kunden. Man må lytte til hva kundene vil ha, og selge mot de ønskene. Selvfølgelig trenger man også penger og nettverk, men dette spiller ingen rolle hvis man ikke klarer å selge ideen sin. Det er også viktig at man har noen å dele arbeidet med, og at de som starter opp sammen er nokså likesinnede med tanke på risiko og arbeidsmengde. Det blir tøffe tak, så de sier også at det er viktig å ha kjærlighet til produktet, og å elske det de driver med! Alt dette, samt Dalseides tidligere uttalelse om at man må være litt hardføre, matcher de øvrige punktene av vedlegg 2s punkt A.

Det er naturligvis kritisk med forståelse for hva man holder på med, men flere av informantene sier at det også er veldig viktig å ha kunnskap om dynamikken i den spesifikke bransjen man opererer i. *Parker (2012)*<sup>35</sup> fant at de gründerne som bytter bransjer har størst økning i prestasjoner. Dette kan muligens ha sammenheng med *Reuber & Fischers stock og stream*<sup>36</sup>. "Duo" sier at fordelene med å bytte bransje er at man ser løsninger fra et eksternt perspektiv. Man kan oppnå synergieffekter ved å bruke lærdom fra andre bransjer. Dette er helt i tråd med hva *McGaughey (2007)*<sup>37</sup> skriver om synergier. Det er dermed lettere å se de mer radikale ideene. Lund sier til dette at man lettere kan være radikal på idéstadiet, men at det er vanskeligere å gjennomføre, da man er i en ny bransje. Man må bruke tid på å bygge opp et nytt nettverk, men at man da absolutt kan oppnå synergier. Kreuer sier at man kan ta med seg løsninger man har lært fra tidligere bransjer over i ny bransje, men man må aldri stole på at effekten blir den samme. Entrer man en ny bransje, bør man derfor ha en på laget som har inngående kjennskap til disse spillereglene. Informantene ser altså tydelig på *inngående bransjekunnskap* som en kritisk suksessfaktor. Vedlegg 2s punkt B nevner timing og bransjeforhold. Jeg vil påstå at dette ikke er suksessfaktorer, men heller forhold man må vurdere for

---

<sup>35</sup> Parker, Simon C., "Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?", 2012

<sup>36</sup> Reuber & Fischer, "Understanding The Consequences of Founders' Experience", 1999

<sup>37</sup> McGaughey, Sara L., "Hidden ties in international new venturing: The case of portfolio entrepreneurship", 2007



å avdekke muligheten. Jeg vil påstå at inngående bransjekunnskap, som informantene tar opp, er suksessfaktoren som må til for å kunne vurdere disse forholdene tilstrekkelig. Dette er også hva *Gompers et.al. (2008)*<sup>38</sup> var inne på, men ferdigheten "*bransjetiming*".

Vedlegg 2s punkt C sier "*produktets nyhetsgrad*". I følge Kreuers uttalelser og de øvriges fokus på å tilpasse produktet til markedet, virker det som at det viktigste med produktet er at det løser et problem som ikke er tilstrekkelig løst fra før. Det vil si – som jeg var inne på i forrige kapittel – at man vil ikke oppnå suksess om man har et produkt som er 100 % nytt, så lenge det ikke løser et problem. Det viktigste er at det er utviklet med kundene i tankene, og at det dekker kundenes behov. I hvilken grad produktet er nytt – eller bare en bedre variant av noe annet – er ikke et kundebehov. Resten av punktene i C vil – som punkt B – være avhengig av inngående bransjekunnskap. Tekniske oppdateringer og nye versjoner vil også kunne øke sjansene for "*long-term success*".

Vedlegg 2s punkt D handler om selskapets evne til å sikre seg de nødvendige ressursene for å lykkes. Dette kan i sin helhet løses av et godt *nettverk*. Nettverk er et særdeles populært begrep i entreprenørskap. Kreuer sier at nettverk ikke nødvendigvis er kritisk, men at det definitivt er lettere å lykkes om man har det. Jo mer komplekst marked og produkt, desto mer vil nettverket hjelpe. Det er skrevet mye i denne oppgaven om å komme seg raskt til markedet. Et godt nettverk som kan sikre kritiske ressurser, og bidra med kunnskap og bekjentskap, ville derfor være særdeles lukrativt. Dalseide bekrefter at nettverk er ekstremt viktig. Kapital kan man få hvor som helst, men man må ha noen kontakter som kan bistå med råd og noen som kan åpne dører som ellers er vanskelige å komme igjennom. "Duo" sier at "*Det er uvurderlig å ha noen rundt seg med kunnskap, penger og flere kontakter, som har tro på gründeren!*". Et nettverk fungerer i stor grad som *gatekeepers*. Som *Smith (2010)* skriver: *It is not what you know, but who*<sup>39</sup>. Jeg har selv sett hvor mye nettverk kan bety. Under Gründerskolen fikk jeg overvære at en gründer fikk et møte med en av nøkkelpersonene i et av USAs største selskap. Dette møte ble arrangert fordi en i gründerens nettverk tok en telefon til en han hadde i sitt eget nettverk. Hadde det ikke vært for nettverk, hadde jeg heller ikke fått tak i informantene til denne oppgaven.

Nettverket kan også bestå av noen sparringspartnere, hvor man får utfordret ideene sine, og innspill om endringer, og hvilke veier som kan være lure å ta. Disse siste er jo aspekter man lærer bedre igjennom erfaring. Desto mer man kan selv, desto mindre trenger man andres erfaringer. Dette kan være årsaken til Kreuers påstand om at nettverk er nyttig, men ikke nødvendigvis kritisk. Man bør

---

<sup>38</sup> Gompers et.al., "*Performance Persistence in Entrepreneurship*", 2008

<sup>39</sup> Smith, David, "*Exploring Innovation, 2<sup>nd</sup> Edition*", 2010, s.233

likevel være åpen for andres innspill. Parker (2012)<sup>40</sup> hadde en teori om at suksess fører til at man overvurderer seg selv, noe som vil føle til at man feiler i neste forsøk. Dette har ikke skjedd i informantenes tilfeller. Heller motsatt. De har som tidligere sagt at erfaringene har kommet de til gode i senere oppstarter, men det har nok mye med bevissthet å gjøre. Det er viktig at man ikke lar suksess gå en til hodet! Det er som tidligere sagt viktig å være sulten på ny kunnskap, og å lære av andres erfaringer. Den som overvurderer seg selv, undervurderer alt annet.

## 5. Oppsummering og konklusjon

Så hvordan lykkes som seriegründer? Oppgaven har, på bakgrunn av informasjon fra erfarne seriegründere, besvart forskningsspørsmålene som ble stilt for å belyse dette. En samlet oversikt finnes i vedlegg 3. Informantene er helt entydige i det at entreprenørskap kan læres, og at erfaringer gjør de bedre stilt til å starte opp nye selskap. Teorien er langt fra samstemt med informantenes enighet om dette, spesielt når det kommer til erfaring og prestasjonsforbedring. Som jeg har beskrevet, er dette særdeles vanskelig å måle. Dette kommer av at definisjonen av suksess er svært varierende fra gründer til gründer, og hvordan erfaringen utarter seg. Det virker ikke som at selskapene som etableres nødvendigvis blir større eller mer verdifulle, men at erfaringene bidrar til at man lettere og tryggere kan etablere de til et ønsket nivå. Hva som er et ønsket nivå, vil igjen avhenge av gründerens definisjon av suksess.

Når det gjelder å oppnå erfaring, finner oppgaven at utdanning hjelper, men at det i mange tilfeller er stor forskjell på teori og praksis. Man bør søke etter å tilpasse teorien til hvordan en dynamisk verden fungerer, og man må være bevisst i hva man kan og hva man ikke kan. For å få innblikk i hvordan entreprenørskap fungerer i en praktisk verden, anbefales det å oppsøke gründermiljøer og delta på konferanser. Slik kan man lære av de som har valgt denne karriereveien, samtidig som det er glimrende arenaer å skaffe seg nettverk. Vær sulten på ny kunnskap!

Informantene sier at det er viktig å lære av andre, og deres egne erfaringer som er delt i denne oppgaven er en gylden mulighet! Seriegründernes erfaringer er i grove trekk todelt. Det ene relateres til overordnede og praktiske erfaringer om å starte opp et selskap, og det andre er mer rettet til selve oppstarten (feller, muligheter og suksessfaktorer). Det er stor enighet om at teamet er viktig. Gründeren kan sjelden gjøre alt selv, og det er viktig å ha med seg noen med komplementær kunnskap. Det er kritisk for suksess at man har inngående kunnskap om bransje og salg. Er dette noe gründeren mangler, vil han være avhengig av å få med noen på laget som har denne kunnskapen. Medlemmene i teamet må også være likesinnet angående arbeidsmengde og risiko. Det er derfor lurt

---

<sup>40</sup> Parker, Simon C., "Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?", 2012

å bruke litt tid på å finne de riktige menneskene. Nettverk er også veldig viktig. Et godt nettverk gir tilgang til kunnskap, og gjerne også til strategiske nøkkelpersoner og kritiske ressurser, som kan redusere veien til markedet betraktelig!

Ikke gå i oppfinnerfellen! Man må man ikke bli så oppslukt i eget produkt at man glemmer markedet. Man kan nemlig ha verdens beste produkt uten å få solgt en eneste enhet. Det viktig å stille seg noen spørsmål: Hvilket problem er det produktet løser? Ønsker markedet denne løsningen? Og hvordan og når skal man komme seg til markedet? Her er det fort gjort at gründerne overvurderer seg selv, så de må jobbe for å være nøktern og realistiske. En seriegründer som skal lykkes bør møte markedet og lytte til hva de ønsker. Ikke anta at man har den ideelle løsningen. Den ideelle løsningen er nemlig den som selges. Ved å utvikle produktet samtidig som man er i jevnlig kontakt med kundene, sikrer man seg i større grad at man treffer kundenes behov, og at markedet faktisk er klart for produktet når det rulles ut. Man trenger ikke nødvendigvis å ha en fullkommen versjon ferdig for å nå markedet. Lag noe som er godt nok, og begynn å selge! Man kan jobbe med tilpasninger og videreutviklinger mens man tjener penger. Se også på skalerbarhet. Kan produksjonen lett skaleres er det billigere (og derfor tryggere) å satse på vekst!

Dette er hovedtrekkene av hva som har blitt fortalt i intervjuene, og hva det er størst enighet om. Jeg skal likevel være forsiktig med å påstå at dette er verden slik den ser ut, da utvalget kun representerer en liten brøkdel av verdens seriegründerne i ulike markeder med ulike bakgrunner. Informantene i denne oppgaven har lang, og noen av de svært bred, erfaring. Til sammen danner de et godt grunnlag for informasjon og erfaringsutveksling, men de er likevel "bare" fem personer. Det hadde vært interessant å se videre forskning som innhenter informasjon fra et enda større utvalg. Ved å høre om erfaringer fra enda flere, og også konfrontere de med funn i denne oppgaven, vil man ha bedre grunnlag for å generalisere ved et senere tidspunkt.

Selv om denne oppgaven ikke kan konkludere med ubestridte sannheter, er den likevel full av gode innspill og råd fra svært erfarne seriegründerne. Jeg vil anbefale alle som vurderer å starte opp et selskap å ha disse rådene med seg, og lære av disse seriegründernes erfaringer. Det er som sagt billigst å lære av andre.

## 6. Vedlegg

### VEDLEGG 1, INTERVJUER

#### *Caspar M. Lund*

Caspar Lund er forretningsutvikler i Bergen Teknologioverføring (BTO), hvor han jobber med å bringe gjennombrudd fra forskning til næringslivet. Han har erfaring fra flere bransjer, som media, forsikring, salg og telekommunikasjon, i tillegg til 12 år med bedriftsutvikling. Siviløkonom fra Handelshøyskolen BI, og Certificate in Entrepreneurial Leadership fra Danmarks Tekniske Universitet (DTU).

#### **Hvordan avgjør du om et selskap har blitt suksess?**

Dette er todelt. 1) det er et finansielt behov, cashflow. Dette er en forutsetning, men 2) det betyr mer hvordan den nye oppstarten har det hjulpet morselskapet. Effektivisering, nye målgrupper, økt kvalitet osv....

#### **Av de oppstartene som ikke har lyktes, hva gikk galt?**

Dette var en av de første oppstartene. Feilvurderte målgruppen. Brukte seg selv som "kundemal". Ledelsen ga opp. En ulempe i corporate startup er at man må konkurrere mot hoved-drift.

#### **Opplavde du noen forskjell fra første oppstart til de neste?**

Absolutt! Forretningsplan er lett, men det har ikke så mye å gjøre med å starte opp et selskap i praksis. Manglet kunnskap erfaring til å få det ut i livet. Man lærer seg nye tankesett som lean startup. Erfaring hjelper UTEN TVIL! Jo mer komplekst produkt og marked, desto mer kompetanse kreves.

#### **Blir resultatet bedre eller lettere oppnåelig?**

Man får større nettverk, det gir verdi! Man får også (eller får lettere tilgang på) inngående bransjekunnskap. Ting går lettere og fortere.

#### **Hva avgjør for deg om en idé er forretningsmulighet som er verdt å satse på?**

Før gikk det mye på magesfølelse. Nå har han lært å se etter hva kundene vil ha. Drive kundeutvikling tidlig. Lean startup. På denne måten kan man i større grad sikre seg at man har et marked når produktet er klart.

#### **Hva er i ditt syn de viktigste faktorene for å lykkes?**

Man må være en flink selger! For mange gode ideer blir ødelagt folk som ikke klarer å selge ideen sin. Klare å overføre interesse til kunden. Høre på kunden. Hva trenger de? Selvfølgelig kommer også penger og nettverk inn på denne listen, men dette teller hvis man ikke er flink til å selge ideen sin. Må klare valueprops.

#### **Hva er de største fellene?**

Assumption is the mother of all fuck-ups. Ut og snakk med kunden. Få info! Vær på utkikk etter kunnskap, og bruk det!

Man undervurderer ofte tiden det tar å nå markedet. Ikke slutt jobben. Trapp heller ned!

Man kommer lenger enn man tror med bare bootstrapping. Prøv dette først. Dette er lettere om man jobber ved siden av. Dersom man skal ha investorer, så bør man være veldig bevisst. Man bør ikke hente inn investorkapital for å fortsette i samme omsetningskurve som før. Man *bør* se et adskillig løft for at det skal være verdi i investorkapitalen. Dersom man ikke klarer å forsvare dette overfor seg selv, så har man et problem!

### **Hvordan komme seg til erfaring? Tips til første oppstart?**

Man kan enten være naiv og tro at dette skal jeg finne ut av selv. Eller man kan søke etter kompetanse og nettverk. Må være "bevisst uvitende". Vær klar over hva man trenger hjelp til. Oppsøk konferanser og gründermiljøer, hold seg oppdatert på ny kunnskap, som f.eks. lean startup vs. tradisjonell tilnærming etc....

Skole hjelper absolutt, men det bør være noe mer enn bare den "klassiske" tilnærmingen. SWOT og alle disse verktøyene er designet for å hjelpe de selskapene som allerede er etablert. Det er likevel nyttig å lære, fordi det gjør noe med tankesettet, men man må ikke tro at man skal jobbe med de øvelsene i praksis som man gjør på skolen. Ta med seg elementene fra forretningsplan og disse verktøyene, men ikke bruk masse tid på å skulle skrive skoleoppgaver. Sett heller opp lean canvas, som inneholder de samme momentene, men er et langt mer dynamisk verktøy! Utdanningen bør være oppdatert på slike ting, ellers blir overgangen fra skole til praksis veldig stor!

### **Hva tenker du om å starte opp firmaer i forskjellige bransjer?**

Like tankesett, men forskjellige nettverk. Kan være mer radikal på idestadiet. Gjennomføringen er vanskeligere. Må bygge nytt nettverk. Kan oppnå synergi, men vær bevisst på hvilken kompetanse du trenger i ny bransje.

---

## *Duo*

Dette er to seriegründere som ønsket å forholde seg anonyme, og de får dermed som gruppe aliaset "Duo". De har startet opp 3 selskaper sammen, og har også noen oppstarter hver for seg. De har også noe erfaring fra forskjellige bransjer.

### **Hvordan avgjør dere om et selskap har blitt suksess?**

Selskapet blir selvgående. Klarer å leve på selv-generert inntekt. Og når man kan klare å trekke seg selv ut av driften uten at selskapet går under.

### **Av oppstartene som ikke har lyktes, hva gikk galt?**

Uerfarenhet. De gapte over for mye på en gang. Mistet fokus. De ble opphengt i å ta seg av tidkrevende detaljer, selv om de var på siden av selve produktet.

### **Opplevde dere noen forskjell fra første oppstart til de neste?**

Det er uten ett sekunds tvil i deres hoder at de sier det er en læringseffekt i entreprenørskap. Entreprenørskap er et fag, og man blir ikke god uten å øve. Dro parallell til toppidrett, hvor man må ha 10.000 timer for å bli god. "Duo" ser forskjell på enkelt entreprenørskap og serieentreprenørskap. Engangsgründer lærer seg å bygge et firma rundt ideen sin, og blir (kanskje) flink til å drive dette selskapet. Seriegründerne blir flinke til å starte opp selskaper. De har lært av tidligere oppstarter hvordan man raskere skal lykkes med å få de neste til markedet, og de sa at de fremtidige selskapene antakelig vil komme seg enda raskere til markedet. Må få noe ferdig, og få noe solgt så tidlig som mulig.

De har også lært seg å skaffe seg smart hjelp. Ansatte er store faste kostnader, og blir ofte "trygge (late)". De har lært seg å bruke hjelp som finnes igjennom Nav, studenter, ren provisjon.

De mener at det er viktig å legge arbeid i å finne de riktige menneskene som lar seg motivere på et vis som passer gründerne! Dette er noe de har lært underveis. Ansatte vil ha lønn, feriepenger, ferie, faste trygge rammer. Dette til tross for at en oppstart ikke er en trygg og sikker arbeidsplass! Ansatte med lønn = store økonomiske forpliktelser, høy *burn rate* og langt etterslep. Har også blitt flinke til å skaffe penger. Riktige penger. Ikke raske, dumme penger der man får en investor som har verken forståelse for hva de gjør eller tålmodighet.

De har også en "magisk" opplevelse rundt eierskap. Deres erfaring er at eierskap motiverer, men må fordeles likt mellom eierne. Er man to, så blir det langt lettere å jobbe om man deler 50-50. Ved en 60-40 deling er man ikke lengre like, og det forventes at en skal jobbe mer enn den andre. Samtidig har nettverket deres økt, noe som hjelper veldig. "Det er uvurderlig å ha noen rundt seg med kunnskap, penger og flere kontakter, som har tro på gründeren!"

Det er noen som ikke lærer, og bare kjører på med feil. Kan ødelegge statistikk om læring.

#### **Hva avgjør for dere om en idé er forretningsmulighet som er verdt å satse på?**

Ser på skalerbarhet og tegn i tiden. Dersom man selv er produktet, eller det er vanskelig å skalere, så er det masse hardt arbeid uten vekst.

#### **Hva er i deres syn de viktigste faktorene for å lykkes?**

Team! Dele arbeidet og ha noen å jobbe sammen med! Nettverk er også veldig viktig! Man må også ha evnen til å fornye seg og elske det man gjør. Det blir tøffe tak, og da må man ha kjærlighet til produktet.

Bransjespesifikk kunnskap bør man ha. Hvis ikke – finn noen som har det.

#### **Hva tenker dere om å starte opp firmaer i forskjellige bransjer?**

Det er lettere å se en bransje i et annet perspektiv om man kommer utenfra. Det er dermed lettere å se nye, innovative løsninger om man bytter bransjer. Ja, man må utvide nettverket sitt, men man får en synergieffekt av å operere flere steder. De har selv erfart at de ser løsninger i en bedrift pga. tidligere erfaringer i andre bransjer.

---

### *Keith Kreuer*

Keith Kreuer har 25 års erfaring med å starte opp og etablere teknologiselskaper. Han startet opp et par selskaper tidlig i sin karriere, og livnærer seg nå som Angel Investor i RedHouse Associates i Houston.

#### **Hvordan avgjør du om et selskap har blitt suksess?**

Det har endret seg over tid. Til å begynne var det fokus på penger. Når man har tjent litt begynner det å spille mindre rolle. Nå er det viktigere å kunne være et stort tannhjul og kunne ha stor innflytelse innenfor det man gjør.

#### **Opplevde du noen forskjell fra første oppstart til de neste?**

Gjorde mange feil til å begynne med. Den største var nok å miste fokus pga. mange jern i ilden. Lærte også å ta raske beslutninger, ikke la ting skure. Det er viktig å rydde opp i situasjoner før det blir betent. Man må heller ikke la historien styre. Se fremover. Man lærer ting hele tiden, som hvordan å jobbe med mennesker.

#### **Hva avgjør for deg om en idé er forretningsmulighet som er verdt å satse på?**

4 ting:

- Produktet – hvilket problem løser de?
- *Getting to market* – hva er planen for å nå kundene?
- Ledelsen – er dette riktige folk til å realisere potensialet?
- Kan vi tjene penger på dette?

#### **Hva er i ditt syn de viktigste faktorene for å lykkes?**

Man må være lidenskapelig og iherdig mot det man driver med. Man må også ha inngående kunnskap om produkt og bransje. Nettverk er utvilsomt et pluss, men det er ikke umulig uten.

### **Hvordan komme seg til erfaring? Tips til første oppstart?**

Skaffe seg så mye utdanning som mulig om det man skal holde på med. Ikke bare skole, men også lære av andres erfaringer. Ikke ta snarveier, men ikke planlegg så mye at man aldri får gjort noe. *"Just start doing it"*.

### **Hva tenker du om å starte opp firmaer i forskjellige bransjer?**

Man lærer mye, men må stole på andre som har kunnskapen som trengs om den bransjen. Tillitt erstatter kontroll. Kan ta med seg løsninger fra én bransje, men kan ikke stole på at den fungerer i en annen.

---

## *Kristian Dalseide*

Kristian Dalseide ble introdusert til meg av Caspar Lund. Dalseide har erfaring fra maritim sektor og olje & gass. Han har startet opp en håndfull selskaper, og er involvert i enda flere. Alle hans selskap har hatt som mål å være *"born globals"*, altså å etablere seg i hele verden fra start.

### **Hvordan avgjør du om et selskap har blitt suksess?**

1 av 2: enten investorer inn og tar en rolle, eller exit.

### **Av oppstartene som ikke har lyktes, hva gikk galt?**

Det var en liten bedrift som skulle skalere. Skulle foreta flere emisjoner, men ledelsen ble nervøs. Feil folk i driften. De som skal være i front må være litt hardføre og ikke bry seg for mye om risiko. De er redde for å gå tom for penger i stedet for å tenke på hvordan de skal fylle opp kassen.

### **Opplevde du noen forskjell fra første oppstart til de neste?**

Ja, absolutt. Erfaring. Plukke riktige mennesker, lærer seg snarveier, blir oppfattet som proff, blir mer effektiv. Lærer seg å gi slipp på "hjerterbarnet" sitt.

### **Hva avgjør for deg om en idé er forretningsmulighet som er verdt å satse på?**

Må se an markedet, hvor klare er de for teknologien. Kan ha verdens beste produkt, men markedet er ikke der. Må passe på ikke å videreutvikle for fort. Versjon 1 må ut i markedet og selges en stund. Trenger ikke iPhone 1, 2, 3, 4, 5, 6 i løpet av 6 mnd. Legg ideene i skuffen og vent

Hvordan få feedback fra markedet? Må ha nettverk. Følg med i media etc.... Ta kontakt med kunden. Pull!  
Oljesektor: Gå til selskapene og få utviklingsprosjekt.

### **Hva er i ditt syn de viktigste faktorene for å lykkes?**

Folkene, folkene, folkene. Mye handler om nettverk. Penger kan man få overalt, men man må ha folk rundt seg. Må ha med seg minst én makker. Må være likesinnede om arbeidsmengde. Én må ha kommersiell erfaring. Må jobbe med noe man har erfaring med, og noe man kan tenke deg å jobbe med i en god periode. Må være gøy å jobbe med.

### **Største fellene?**

Undervurdere tiden som kreves for utvikling. Legg en fornuftig tidsplan og markedsplan. Se an markedene. Skal man starte smått og utvikle, eller er verden klar allerede? Noen legale forhold i andre land?

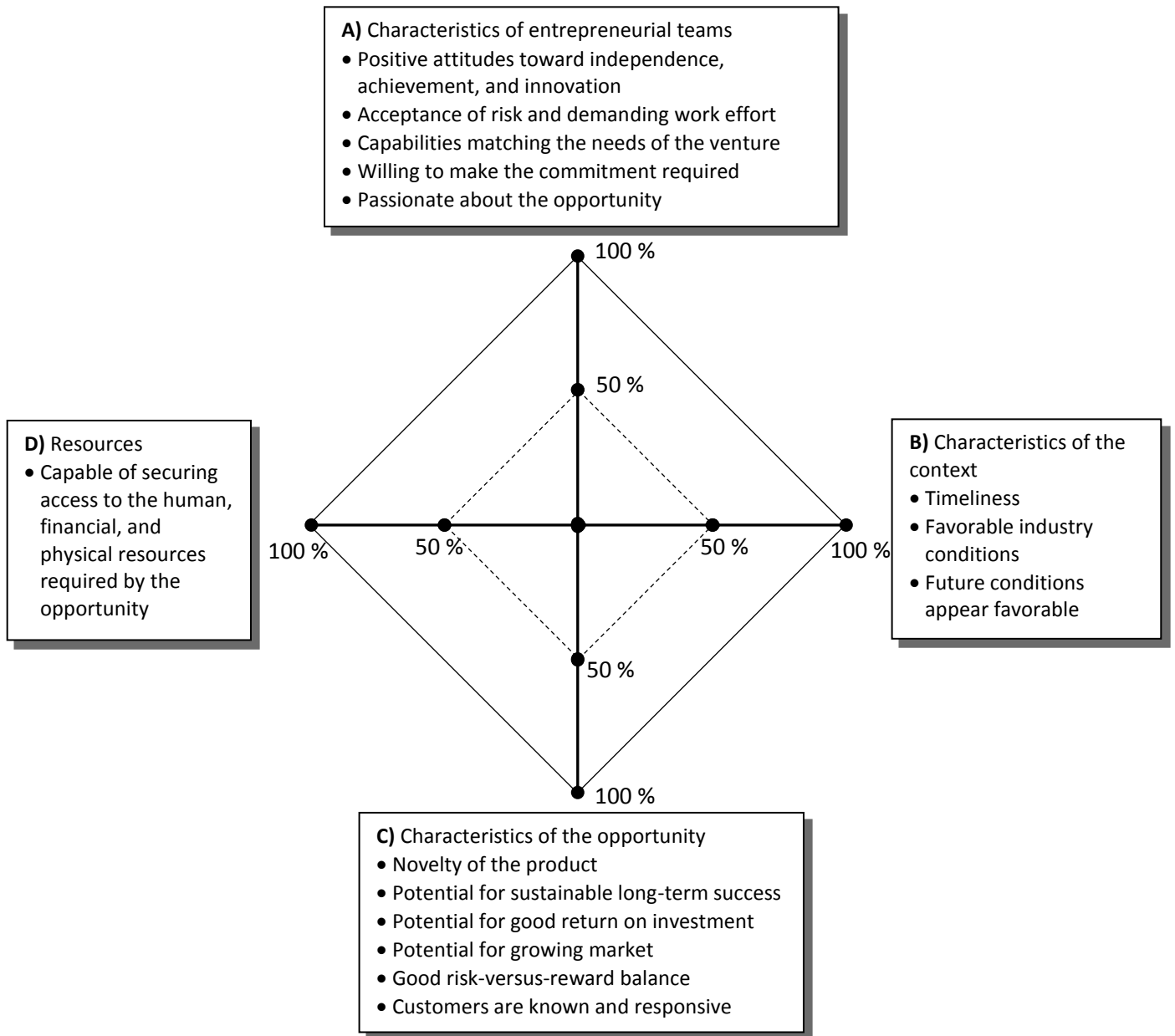
### **Hvordan komme seg til erfaring? Tips til første oppstart?**

Ikke alle passer som gründere. Må være litt uredde. Oppsøk gründermiljøer, og vær med på samlinger. Skaff seg en god kompetanse som man kan skille seg ut med.

### **Hva tenker du om å starte opp firmaer i forskjellige bransjer?**

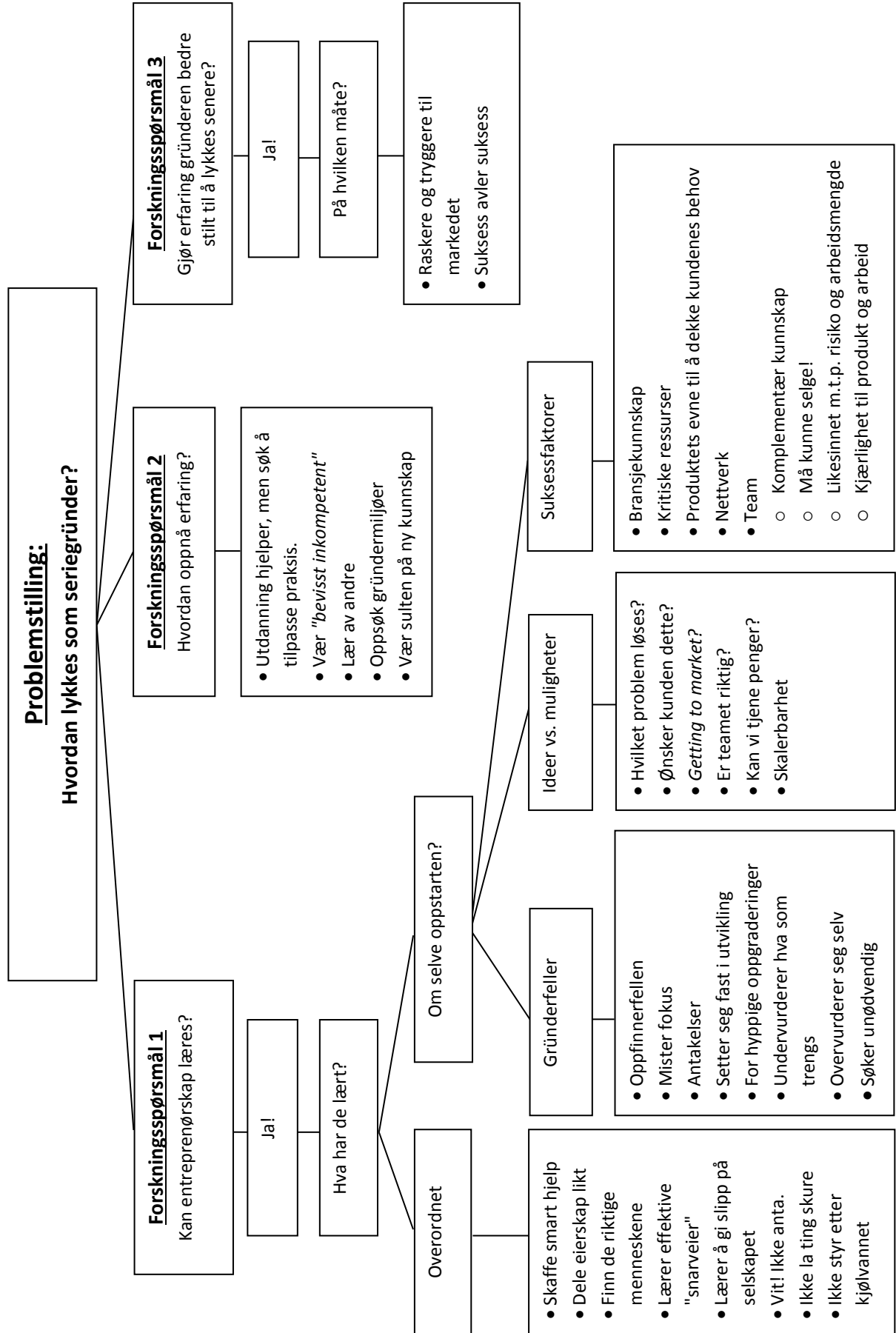
Må være obs på forskjellene og kulturforskjeller i land, men man kan absolutt ta med seg erfaringer på tvers av bransjer.

**VEDLEGG 2: DIAGRAM OF THE FIT OF AN OPPORTUNITY, THE CONTEXT, THE ENTREPRENEURIAL TEAM, AND THE RESOURCES REQUIRED**



Kilde: Bayers et.al. "Technology Ventures. From Idea to Enterprise", 2011





## 7. Referanseliste

### Bøker:

Storey, David J., Greene Francis J. (2010), "*Small Business and Entrepreneurship*", Pearson Education Ltd.

Schilling, Melissa A. (2010), "*Strategic Management of Technological Innovation*", 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill.

Byers, Thomas H., Dorf Richard C., Nelson, Andrew J. (2011), "*Technology Ventures: From Idea to Enterprise*", 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill.

Silverman, David (2011), "*Interpreting Qualitative Data*", 4<sup>th</sup> edition, SAGE Publications Ltd.

Smith, David (2010), "*Exploring Innovation*", 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw-Hill.

Ries, Eric (2011), "*The Lean Startup*", Crown Business.

### Artikler:

Amorós, José Ernesto & Bosma, Niels (2013) "*Global Entrepreneurship Monitor, 2013 Global Report*", Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Parker, Simon C. (2012), "*Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?*", Journal of Business Venturing 28, 2013.

Amaral, A. Miguel, Baptista, Rui, Lima, Francisco (2009), "*Serial entrepreneurship: Impact of human capital on time to re-entry*", Small Bus Econ 37, 2011, s. 1 – 21.

Gompers, Paul A., Kovner, Anna, Lerner, Josh, Scharfstein. Davis S. (2008), "*Performance Persistence in Entrepreneurship*", Harvard Business School.

McGaughey, Sara L. (2007), "*Hidden ties in international new venturing: The case of portfolio entrepreneurship*", Journal of World Business 42, 2007, s. 307 – 321.

Sarasvathy, Saras D., Menon, Anil R., Kuechle, Graciela (2011) "*Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio*", Small Bus Econ 40, 2013, s. 417 - 434.

Westhead, Paul, Ucbasaran, Deniz, Wright, Mike (2001), "*Decisions, Actions and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?*", Journal of Small Business Management 43(4), 2005, s. 393 – 417.

Reuber, Rebecca A., Fischer Eileen (1999), "*Understanding the Consequences of Founders' Experience*", Journal of Small Business Management, April 1999, s. 30 – 45.

Ronstadt, Robert (1988), "*The Corridor Principle*", Journal of Business Venturing vol.3, issue 1, 1988, s. 31 – 40.



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)