



DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering:

Industriell Økonomi: Risikostyring,
Prosjektledelse og Entreprenørskap

Vårsemesteret, 2015

Åpen

Forfatter:

Håvard Liltved Dalen

.....

(signatur forfatter)

Fagansvarlig:

Eric Christian Brun

Veileder:

Eric Christian Brun

Tittel på masteroppgaven:

Effektiv Tenkemåte: Uklare Elementer av Entreprenørskaplig Ekspertise. En sammenlignende studie av gründere med mye, lite og ingen erfaring.

Engelsk tittel:

Effectuation: Unclear Elements of Entrepreneurial Expertise. A comparative study of entrepreneurs with long experience, little experience and no experience.

Studiepoeng: 30

Emneord:

Entreprenørskap

Gründervirksomhet

Ekspertise

Effectuation

Effektiv tenkemåte

Sidetall: 80 + 17 sider vedlegg

Stavanger, 15.06.2015

Sammendrag

Denne studien har vist at det ikke er en tydelig sammenheng mellom entreprenørskaplig ekspertise og effektiv tenkemåte som tidligere antatt.

Ved å benytte en caseoppgave som tar for seg sentrale problemstillinger rundt oppstart og drift av et selskap ble 24 norske gründere med gjennomsnittlig 3 års erfaring sammenlignet med 27 amerikanske gründere med gjennomsnittlig 22 års erfaring og 37 MBA-studenter uten gründererfaring. Studien ble utført fordi det ikke tidligere er gjort et studie på hvor stor grad av effektiv tenkemåte gründere med lite erfaring benytter seg av. Teorien om effektiv tenkemåte er en av de ledende innen forskning på entreprenørskaplig ekspertise og denne studien av nygründere er dermed med å belyse hvor stor sammenheng det faktisk er mellom effektiv tenkemåte og entreprenørskaplig ekspertise. Forhåpentligvis vil dette kunne gi et nyttig bidrag til diskusjonen rundt hva som kjennetegner entreprenørskaplig ekspertise og danne grunnlag for videre studier rundt hvordan entreprenørskaplig ekspertise kan tilegnes.

De norske nygründerne viste signifikant forskjell fra MBA-studentene på 10 av 10 beslutningsområder relatert til effektiv tenkemåte. Nygründerne var signifikant forskjellige i kun 1 av 10 kategorier relatert til effektiv tenkemåte. Resultatene viste at om effektiv tenkemåte skal kunne betegnes som entreprenørskaplig ekspertise er ikke lang erfaring et kriterium for utvikling av dette. Hvis lang erfaring skulle vise seg å være et kriterium for utvikling av entreprenørskaplig ekspertise bør effektiv tenkemåte heller betegnes som et trekk ved grunnleggende entreprenørskaplig tenkemåte. Dette viser at det fremdeles er en stor jobb å gjøre med å kartlegge hvilke deler av ekspertise i gründervirksomhet som tilegnes ved erfaring og hvilke som tilegnes ved målrettet trening. Dette videre arbeidet vil være viktig for å avdekke om entreprenørskaplig ekspertise eksisterer og hvordan det er mulig å tilegne seg den.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	I
TABELLOVERSIKT.....	IV
FIGUROVERSIKT	VI
ORDLISTE	VII
1. INTRODUKSJON.....	1
1.1 <i>Innledning og bakgrunn.....</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Problemstilling og målsetning</i>	<i>3</i>
1.3 <i>Oppbygning av oppgaven.....</i>	<i>4</i>
2. TEORI.....	5
2.1 <i>Innledning til relevant teori</i>	<i>5</i>
2.2 <i>Saras D. Sarasvathy: "Effectuation"</i>	<i>6</i>
2.3 <i>Utvikling av ekspertise.....</i>	<i>13</i>
2.4 <i>Entreprenørskap som ekspertiseområde.....</i>	<i>16</i>
2.5 <i>Statistikk</i>	<i>21</i>
3. METODE.....	25
3.1 <i>Bakgrunn for forsøksdesignet.....</i>	<i>25</i>
3.2 <i>Forsøksdesign og materiell</i>	<i>26</i>
3.3 <i>Analyse av data</i>	<i>32</i>
4. RESULTATER.....	42
4.1 <i>Tiltro til markedsundersøkelser</i>	<i>42</i>

4.2	<i>Identifikasjon av nye markeder</i>	46
4.3	<i>Alternative segmenter</i>	47
4.4	<i>Helhetlig perspektiv på selskap</i>	48
4.5	<i>Vektlegging av prediktiv informasjon</i>	49
4.6	<i>Bruk av intuisjon og magefølelse</i>	49
4.7	<i>Anvendelse av personlig erfaring</i>	50
4.8	<i>Fokus på hva man har råd til å tape, ikke hva det er mulig å vinne</i>	51
4.9	<i>Finne mulige partnerskap fremfor å bekymre seg over konkurrenter</i>	52
4.10	<i>Direkte salg</i>	52
4.11	<i>Personlig salg</i>	53
4.12	<i>Sammendrag av resultater</i>	54
4.13	<i>Forskjeller i hos nygründere med 1-2 års erfaring og 3-10 års erfaring</i>	59
5.	DISKUSJON.....	64
5.1	<i>Validitet</i>	64
5.2	<i>Pålitelighet</i>	67
5.3	<i>Andre mulige begrensninger</i>	68
5.4	<i>Likhet mellom ekspertgründere og nygründere</i>	69
6.	KONKLUSJON.....	74
7.	REFERANSELISTE	77
	APPENDIKS	81

Tabelloversikt

Tabell 1 - Beskrivende statistikk for nygründere, ekspertgründere og MBA-studenter.....	31
Tabell 2 – Nygründerne sin utdanning.....	31
Tabell 3 – Eksempel på matrise brukt til khikvadrattest for fire forsøkspersoner.....	40
Tabell 4 – Borda-opptelling på Tabell 3.....	41
Tabell 5 – Kodede data fra spørsmål om markedsundersøkelse.....	44
Tabell 6 – Sammendrag av resultater for markedsføringsspørsmålet.....	45
Tabell 7 – Unike markeder identifisert av nygründere, ekspertgründere og MBA-studenter.	46
Tabell 8 – Identifikasjon av nye markeder	46
Tabell 9 – Forslag av alternative segmenter	48
Tabell 10 – Helhetlig perspektiv på selskap	48
Tabell 11 – Vektlegging av prediktiv informasjon.....	49
Tabell 12 – Bruk av intuisjon og magefølelse	50
Tabell 13 – Bruk av personlig erfaring.....	50
Tabell 14 – Kostnadsfokus i beslutningsprosessen.....	51
Tabell 15 – Samarbeidspartnere som fokusområde	52
Tabell 16 – Direkte salg som salgskanal.....	53
Tabell 17 – Direkte salg utført av gründeren selv.....	53
Tabell 18 – Sammendrag av generell ekspertise for nygründere og ekspertgründere.....	55
Tabell 19 – Sammendrag av entreprenørskaplig ekspertise for nygründere og ekspertgründere. 55	
Tabell 20 – Samlede resultater for gruppene	56
Tabell 21 – Generell ekspertise hos gründerne med 1-2 og 3-10 års erfaring.....	60
Tabell 22 – Entreprenørskaplig ekspertise hos gründerne med 1-2 og 3-10 års erfaring.....	62

Tabell 23 –Effektuelle poeng i grupper med 1-2 og 3-10 års erfaring og ekspertgründere..... 63

Figuroversikt

Figur 1 - Effektiv poengsum for ekspertgründere og MBA-studenter (Dew et al, 2009).....	3
Figur 2. Kundetilnærming med effektiv og prediktiv tenkemåte (Sarasvathy, 2009).	8
Figur 3. ”Effectuation Cycle” - Flytskjema for den effektive prosessen (Sarasvathy, 2009)...	10
Figur 4. ”Suicide Quadrant” - Nye produkter i nye markeder (Sarasvathy, 2009).....	11
Figur 5. Resultat fra gründere sin tenkemåte rundt markedsundersøkelser.....	43
Figur 6 – Resultat fra gründere sin tenkemåte rundt markedsundersøkelser (Borda-opptelling). 45	
Figur 7 – Effektive poeng oppnådd av nygründere, ekspertgründere og MBA-studenter.....	58
Figur 8 – Effektive poeng oppnådd av en samlet gründerguppe og MBA-studenter.....	58
Figur 9 – Effektive poeng oppnådd av gründere med 1-2 og 3-10 års erfaring og ekspertgründere.....	63

Ordliste

Nygründer – gründer som har begrenset erfaring målt både i tid, økonomisk suksess og antall selskaper startet. Blir med hensikt ikke kalt novise på grunn av den uklare sammenhengen mellom erfaring og ekspertise som er sentral i oppgaven.

Ekspertgründer – vellykket seriegründer som gjennom mange år bygget og ledet en rekke selskaper og tatt minst ett av disse til børsnotering.

Prediktiv tenkemåte – ”I den grad vi kan forutse fremtiden kan vi kontrollere den”. Blir brukt synonymt med de engelske uttrykkene ”Causation” og ”Predictive thinking”.

Effektiv tenkemåte – ”I den grad vi kan kontrollere fremtiden trenger vi ikke forutse den”. Blir brukt synonymt med det engelske uttrykkene ”Effectuation”.

1. Introduksjon

En student fra Trondhjem som startet sitt første selskap for åtte måneder siden løste caseoppgaven til denne studien med 10 av 10 mulige poeng. Studenten overgikk dermed 26 av 27 seriegründere med gjennomsnittlig 22 års erfaring i det de i teorien skulle vært best på: effektiv tenkemåte.

1.1 Innledning og bakgrunn

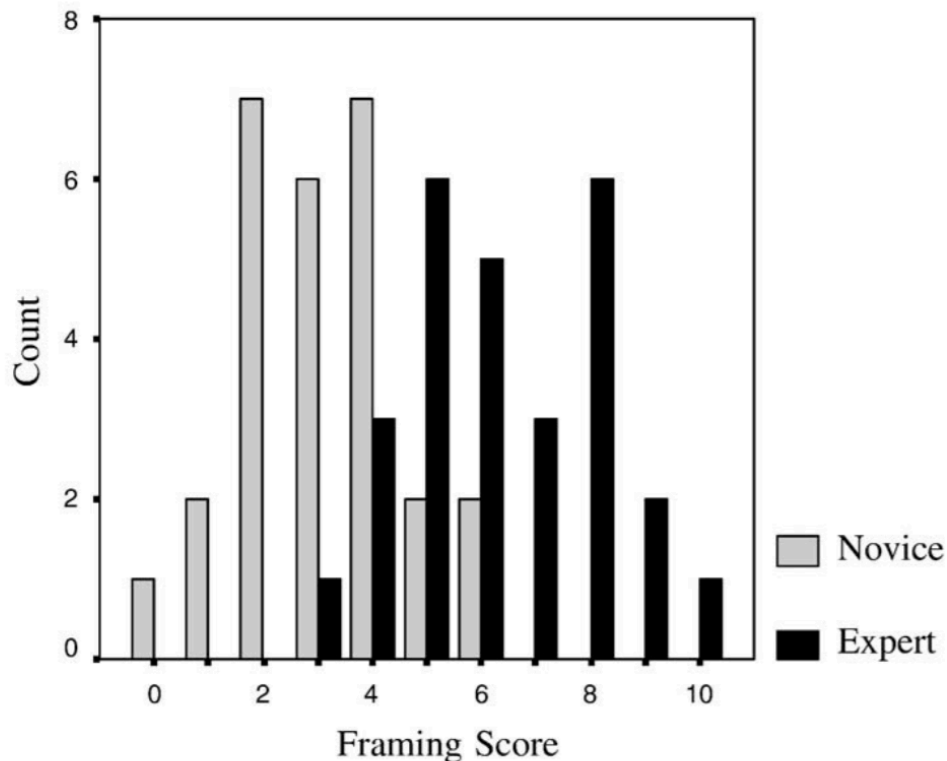
Denne studien baserer seg på teorien om effektiv tenkemåte utarbeidet av Sarasvathy (2009) som har undersøkt entreprenørskaplig ekspertise ved fellestrekk hos vellykkede seriegründere. Studiet av entreprenørskaplig ekspertise bygger på tidligere studier av ekspertise innen andre fagfelt. Ekspertisestudiene bygger igjen på teori rundt hvilke miljøer som kan sies å være forutsigbare og dermed lærbare, og hvilke som inneholder for mye usikkerhet til å kunne forutsees.

De første studiene på ekspertise var av stormestere i sjakk (Chase og Simon, 1973) der det ble slått fast at generell intelligens ikke hadde noen korrelasjon med mestring av sjakk. I stedet for var det viktig hvordan spillerne lagret informasjon, oppfattet problemer og dannet løsninger. Dette har senere blitt generalisert til å gjelde flere former for mestring flere ulike domener (Ericsson et al., 2006). De første studiene av ekspertise gjaldt statiske miljøer som ikke forandrer seg som for eksempel sjakk. Senere studier har forsøkt å overføre ekspertiseforskning fra slike statiske miljøer til mer dynamiske miljøer som for eksempel taxikjøring (Woollett et al, 2009), medisin (Boshuizen og Schmidt, 1992) brannslukking (Klein et al, 1986) og beslutningstaking blant forbrukere (Selnes, 1989).

Teori om perfekt usikkerhet og uforutsigbarhet i dynamiske miljøer (Knight, 1921) sier at det i visse tilfeller er umulig å forutse fremtiden. Meehl (1954) var blant de første som viste hvordan

eksperter sine prestasjoner i lite forutsigbare miljøer ofte er underlegne enkle algoritmer. Dette har senere blitt forklart blant annet gjennom forskning på kognitiv forutinntatthet Kahneman og Tversky (e.g. 1973, 1974). Kahneman og Klein (2009) som i utgangspunktet argumenterte for forskjellige synspunkter konkluderte til slutt med at det for å vurdere kvaliteten til en avgjørelse er viktig at man bedømmer forutsigbarheten til miljøet som beslutningen gjøres i og personens mulighet til å lære seg gjentakende mønstre i dette miljøet.

Spørsmål som da tydelig presenterer seg med hensyn til entreprenørskap er om det er mulig å tilegne seg ekspertise i det lite forutsigbare miljøet gründere opererer i, hvilke egenskaper som i tilfellet fører til ekspertprestasjoner og hvordan disse tilegnes. Studien til Sarasvathy (2009) som nevnt innledningsvis kom frem til at ekspertgründere har lært seg til å behandle lite forutsigbare miljøer ved bruk av effektiv tenkemåte. Denne tenkemåten baserer seg på premisset ”I den grad vi kan kontrollere fremtiden trenger vi ikke forutse den”. I korte trekk forsøker gründere å kontrollere den delen av miljøet som er kontrollerbart ved å påvirke interessentene rundt seg, samtidig som de ikke påtar seg mer risiko enn de har råd til å tape i den delen av miljøet de ikke kan kontrollere. Studien sier imidlertid lite om hvordan effektiv tenkemåte tilegnes eller hvor stor grad av effektiv tenkemåte man venter å finne i gründere med mindre erfaring. Dew et al (2009) undersøkte graden av effektiv tenkemåte hos MBA-studenter uten gründererfaring og fant at denne var signifikant forskjellig fra ekspertgründerne som vist i Figur 1., der antall effektuelle poeng oppnådd i studien per forsøksperson vises for ekspertgründerne og MBA-studenter.



Figur 1 - Effektiv poengsum for ekspertgründere og MBA-studenter (Dew et al, 2009).

Figuren viser forskjeller i effektiv poengsum mellom ekspertgründere og MBA-studenter der x-aksen (Framing Score) viser den effektive poengsummen hver deltaker ble gitt på en skala fra 0 til 10 og Y aksen viser hvor mange av forsøkspersonene som oppnådde et gitt antall poeng (Count).

1.2 Problemstilling og målsetning

Hovedproblemet med teorien om effektiv tenkemåte er at det ikke har blitt gjort noe ordentlig studie på entreprenørskaplig ekspertise hos gründere med begrenset erfaring. Det er derfor vanskelig å vite hvor stor grad av effektiv tenkemåte ekspertgründere utøver i forhold til gründere som ikke kan kalles eksperter. Dette vil si at man heller ikke vet hvilke deler av teorien om effektiv tenkemåte som kan karakteriseres som entreprenørskaplig ekspertise selv om eksisterende teori har gått langt i å likestille effektiv tenkemåte med entreprenørskaplig ekspertise. Denne studien ønsker derfor å bygge på de foregående studiene til Sarasvathy (2009)

og Dew et al (2009) ved å undersøke graden av effektiv tenkemåte brukt hos norske gründere med lite erfaring relativt Sarasvathy sin forsøksgruppe og mye erfaring relativt til Dew et al sin forsøksgruppe.

Målsetningen er å finne ut om disse nygründerne sin bruk av effektiv tenkemåte er signifikant forskjellig fra ekspertgründerne og MBA-studenter som undersøkt av Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009). Dette vil være med å belyse hvor stor sammenheng det er mellom effektiv tenkemåte og entreprenørskaplig ekspertise. Forhåpentligvis vil dette kunne gi et nyttig bidrag til diskusjonen rundt hva som kjennetegner entreprenørskaplig ekspertise og danne grunnlag for videre studier på hvordan entreprenørskaplig ekspertise kan tilegnes.

1.3 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven starter med å ta for seg relevant teori som ble kort introdusert i innledningen i tillegg til noe statistikk brukt i oppgaven. Videre presenteres metodekapittelet som bygger på forsøksdesignet til Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009). Etter dette vil resultatene bli presentert i 11 underkapitler som bygger på sentrale deler av effektiv tenkemåte.

Diskusjonskapittelet følger resultatene og starter med oppgavens validitet og pålitelighet sammen med et par øvrige begrensinger, det vil så følge en diskusjon av resultatene som ser på sammenhengene mellom ekspertgründerne, MBA-studenter og nygründerne. Konklusjonen følger diskusjonen der svar på de sentrale problemstillingene vil bli presentert med bakgrunn i resultatene og diskusjonen. Referanselistene følger etter dette før appendiks som inneholder kodeskjemaet brukt til å evaluere dataene og caseoppgaven som forsøkspersonene svarte på.

2. Teori

2.1 Innledning til relevant teori

Personer som oppnår uvanlig gode resultater finnes i de aller fleste disipliner som sport, musikk, vitenskap, underholdning og forretningsliv og de har ofte stor innvirkning på våre liv og samfunnet rundt oss. Hvordan det er mulig å oppnå toppprestasjoner har derfor vært gjenstand for mye forskning. Da denne oppgaven omhandler hvordan beslutninger tas i nyoppstartede bedrifter vil både teori rundt studier av eksperter, beslutningstaking og selskapsstrategi (som er et resultat av beslutningsprosesser), samt litt statistikk for databehandlingen være interesse.

Når det gjelder entreprenørfaglig ekspertise vil jeg referere mye til "Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise (2009)" av Saras D. Sarasvathy som undersøker beslutningstakingen til 27 seriegründere. Det har også blitt gjort en oppfølgingsstudie til denne av Dew et al (2009) som sammenlikner de samme 27 seriegründerne med uerfarne MBA studenter. Andre studier som har tatt for seg entreprenørskaplig beslutningstaking er Mitchell et al (2000) og Baron og Ensley (2006), Sarasvathy (2009), Dew et al (2009), Baron og Henry (2010) og mange andre som alle ut ifra forskjellige og overlappende vinkler har diskutert hvordan gründere lykkes.

Andre studier av eksperter og beslutningstaking er også av interesse da teoriene gjerne er overførbare på tvers av fagområder. Den populærvitenskapelige boken til Nobelprisvinner i Økonomi, Daniel Kahneman "Thinking, Fast and Slow (2011)" har vært en god kilde til relevante artikler da mye av det Kahneman refererer til innen beslutningstaking er direkte overførbart til studier av entreprenørskaplig ekspertise.

I den følgende teoridelen vil først Sarasvathy (2009) sine funn i studiet av effektiv tenkemåte bli gjennomgått. Etter dette vil teori rundt utvikling av ekspertise bli belyst med utgangspunkt i en håndbok i utvikling av ekspertise (Ericsson et al., 2006) og en artikkel om utvikling av

entreprenørskaplig ekspertise av Baron og Henry (2010). En diskusjon rundt usikkerhet og risiko følger dette før litt relevant statistikk brukt i analyse av resultatene blir gjennomgått.

2.2 Saras D. Sarasvathy: "Effectuation"

Saras D. Sarasvathy er førsteamanuensis i entreprenørskap ved Darden Graduate School of Business ved University of Virginia. Hennes bok "Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise" ble publisert i 2009. Begrepet "Effectuation" bruker hun til å beskrive den typen logikk som fører til entreprenørskaplig ekspertise. Selv definerer hun "Effectuation" på følgende måte: "I used the word "Effectuation" as a cognitive inverse of the term "Causation" - a usage in line with its dictionary meaning indicating human agency, or a casual intervention by human being in the real world"(Sarasvathy, 2009, p. 27).

"Causation" eller prediktiv tenkemåte er hva Sarasvathy kaller den klassiske metoden til å beskrive beslutningsprosesser i tradisjonelle bedrifter og oppstartsbedrifter. Den prediktive tenkemåten er basert på det følgende premisset: "I den grad vi kan forutse fremtiden kan vi kontrollere den".

Modellen baserer seg på å ta utgangspunkt i grundige markedsundersøkelser og deretter bestemme seg for markedssegmentet. Selv om mange gründere kan få stor suksess ved hjelp av denne metoden argumenterer Sarasvathy for at prediktiv tenkemåte ikke adresserer usikkerheten i antakelser og anslag på en tilfredsstillende måte.

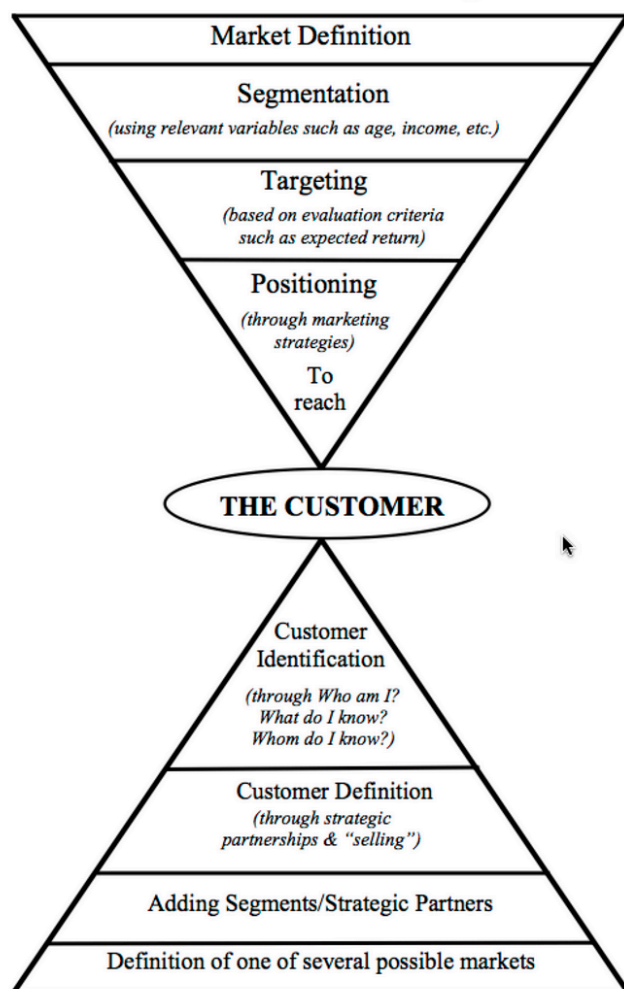
I motsetning til prediktiv tenkning "I den grad vi kan forutse fremtiden kan vi kontrollere den", er effektiv tenkemåte basert på at "I den grad vi kan kontrollere fremtiden trenger vi ikke forutse den". Sarasvathy forklarer hvordan prediktiv logikk skiller seg fra effektiv med en følgende enkle sammenlikning.

Se for deg at du skal lage middag. Hvis du er en person som støtter deg på effektiv logikk ville du funnet ut hva du skulle lage på forhånd, satt opp en handleliste for så å kjøpe inn det du trenger. Du ville deretter lage måltidet ved å bruke ingrediensene du hadde skaffet deg og følge en oppskrift. Støtter du deg på effektiv logikk vil du ikke ha noen oppskrift og heller ikke kunne gå i butikken for å handle mat. Du vil se hva du har i skapene og lage noe ut ifra dette.

2.2.1 Effektiv og prediktiv tilnærming til kunden

Figur 2. viser hvordan "Effectuation" og "Causation" tilnærmer seg kunden på forskjellige måter. "Causation" starter med å definere markedet man skal selge til, deretter ser man på hvilket segment i dette markedet man skal peke seg ut, hvordan man skal posisjonere seg i forhold til dette segmentet og til slutt hvordan man skal markedsføre og selge seg inn til kunden. Dette er en veldig standard steg for steg prosess som krever planlegging og allokering av riktige ressurser. "Effectuation" derimot, starter med å identifisere kunden ut ifra hvem man er og hvilke ressurser man har for hånden. Dette kan eksempelvis være kunnskap man har selv eller personer man kjenner som man tenker kan være av strategisk betydning for selskapet. Ved å bruke den man er og hvem man kjenner blir så kunden mer definert, for eksempel ved å inngå partnerskap eller selge til flere grupper og se hva som fungerer. Ressursene man tilegner seg i denne prosessen gjør at man så kan bygge på partnerskap og andre salgskanaler. Denne prosessen vil til slutt føre til at man oppdager hvilket marked man selger til eller til og med at et helt nytt marked kan ha oppstått.

Classic Causation Model from Marketing Textbooks



Process of Effectuation Used by Expert Entrepreneurs

Figur 2. Kundetilnærming med effektiv og prediktiv tenkemåte (Sarasvathy, 2009).

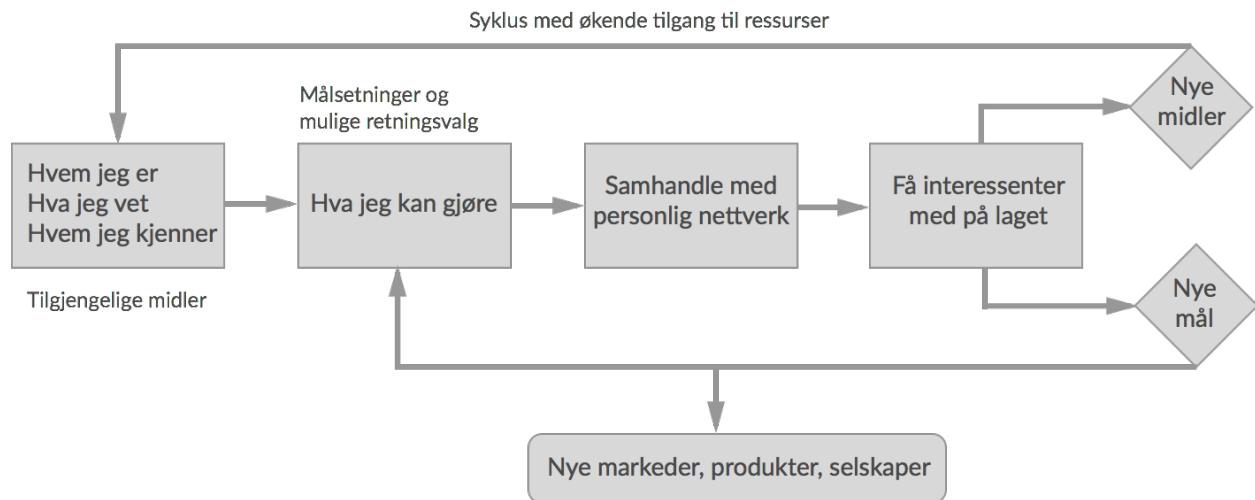
I figuren kan det sees at "Causation" starter med definisjon av markedet og til slutt ender opp med kunden. "Effectuation" starter med kunden og ender til slutt opp med ett eller flere markeder det er mulig å selge til.

2.2.2 Flytskjema for den effektuelle prosessen i en oppstartsbedrift

Basert på sine funn laget også et flytskjema som beskriver den effektuelle prosessen i en oppstart. Dette er vist i Figur 3.

Figuren viser at gründere som bruker effektiv tilnærming starter med å finne ut hvem man er, hvem man kjenner og hva som kan skapes med dette. Syklusen starter ved at gründeren stiller

seg selv tre spørsmål: "Hvem er jeg, hva kan jeg og hvem kjenner jeg?". Dette er midlene gründeren har tilgjengelig og som danner utgangspunktet for selskapet. Gründeren vil basert på disse midlene aktivt undersøke hvilken vei selskapet kan gå. Etter at en viss retning er valgt, for eksempel ved en ideskisse, MVP eller lignende vil gründeren kontakte sitt nettverk. Ved å samhandle med nettverket håper gründeren på å få interessenter med på laget. Dette kan være som første kunde, partner eller ideelt både som kunde og partner. I samhandling med partnere/kunder tilegnes nye midler og kunnskap. Dermed skapes det et nytt grunnlag for valg av mål og kursretning.



Figur 3. "Effectuation Cycle" - Flytskjema for den effektuelle prosessen (Sarasvathy, 2009).

Gründeren starter med å identifisere sine iboende ressurser og hva hun kan gjøre med disse. Etter å ha gjort seg opp en foreløpig mening om dette vil hun kontakte sitt nettverk i håp om å overbevise dem til å bli med som samarbeidspartnere, kunder eller begge deler. Dette vil gi nye ressurser som danner grunnlag for å utvikle selskapet videre.

2.2.3 Ekspertgründere foretrekker nytt produkt i nytt marked

Sarasvathy (2009) fant også ut at entreprenørene i studien hennes foretrakk å selge nye produkter til nye markeder som vist i Figur 4. Dette blir ofte sett på som en risikofylt strategi, men entreprenørene mente at det i etablerte markeder ofte er høy konkurranse som gjør at de sannsynligvis vil bli utkonkurrert av personer som er smartere, har mer erfaring og mer kapital.

Det kan også ha sammenheng med at det i et nytt marked og med et nytt produkt er større mulighet for entreprenøren selv å påvirke fremtidige hendelser, som er i tråd med effektiv tenkemåte: "I den grad vi kan kontrollere fremtiden, trenger vi ikke forutse den". Teorien om selvmordskvadranten som vist i Figur 4. har åpenbare fellestrekk med teoriene i "Blue Ocean Strategy" av W. Chan Kim og Renee Mauborgne (2004). Likheten ligger primært i at "Blue Ocean Strategy" beskriver at selskaper som nyter stor suksess ofte makter å danne "Blue Oceans". Dette er nye markeder med nye produkter der konkurranse naturlig nok ikke eksisterer

enda. I motsetning kjemper ofte etablerte aktører i såkalte "Red Oceans", homogene markeder som er sterkt preget av konkurranse.

	Eksisterende marked	Nytt marked
Eksisterende produkt	Lav risiko	Medium risiko
Nytt produkt	Medium risiko	Høy risiko "Suicide quadrant"

Figur 4. "Suicide Quadrant" - Nye produkter i nye markeder (Sarasvathy, 2009).

Figuren viser forskjellige mulige kombinasjoner av produkt og marked. Mange gründere foretrekker det Sarasvathy kaller "Suicide Quadrant" (Selvmordskvadrant) der man selger et nytt produkt til et nytt marked. Risk in New Ventures.

2.2.4 Seks resultater fra kvalitativ dataanalyse av ekspertentreprenører

Gjennom sin studie identifiserte Sarasvathy (2009) seks hovedtrekk som gründerne fremviste og som danner basis for den effektuelle logikken.

2.2.4.1 Starte med hvilke verktøy man har tilgjengelig, ikke hva man skal lage

Flesteparten av deltakerne i Sarasvathy sin studie startet sin beslutningsprosess med hvilke midler de hadde tilgjengelig fremfor hvordan de kunne skaffe ressurser til å oppnå det de ønsket. Det viste seg at de særlig fokuserte på tre egenskaper: hvem jeg er, hva slags kunnskap jeg har og hvilke kontakter jeg har.

2.2.4.2 Hva man har råd til å tape fremfor hva man kan tjene

Ingen av de 27 entreprenørene som deltok i Sarasvathy sin studie prøvde å forutse potensiell gevinst i et marked eller finne ut hva som var optimalt investeringsbeløp. De var mer bekymret over pengebruk og tok hensyn til kostnader i sine beslutninger. De ønsket heller å forsøke og ta produktet direkte til markedet uten å bruke penger på markedsføring og heller selge gjennom samarbeidspartnere, ambassadører og lignende.

2.2.4.3 Første kunder som partnere og første partnere som kunder

Den foretrukne metoden for å danne seg et salgssegment var ved å gjøre de første kundene til partnere eller de første partnerene til kunder. De som viste størst grad av “effectuation” foreslo å selge produktet selv før det var ferdig utviklet eller produsert.

2.2.4.4 Ignorere konkurranse og heller fokusere på partnerskap

I spørsmål to av Sarasvathy sin undersøkelse ble gründerne spurt om hvem de så på som sine kunder. Flesteparten sa at de ikke ville utføre noen konkurrentanalyse før de hadde funnet ut hvilket marked de skulle selge til. 20 av 27 uttrykte at de ikke tenkte på konkurrenter eller så på dem som irrelevante før det var sikkert hvilket segment selskapet ville fokusere på.

2.2.4.5 Lage et nytt marked fremfor å finne et eksisterende marked

Etter at den første kunden eller partneren var funnet viste det seg at entreprenørene så ytterligere to steg før det var klart hvilket marked produktet skulle selges til. Det første steget var å få flere segmenter å selge til, enten igjennom å utvikle nye produkter til det første segmentet man har solgt til eller ved å inngå flere partnerskap. Det andre involverer å definere markedet igjennom den strategiske visjonen for selskapet; hva man drømmer om at selskapet skal kunne utvikle seg til.

2.2.4.6 Ende opp med et uventet resultat og ikke et forhåndsbestemt mål

I Sarasvathy sin studie endte de 27 entreprenørene opp med å foreslå 19 unike markeder for produktet. Dette viser at ideen man starter med ikke er avgjørende for hvor selskapet ender opp til slutt. Hver av de 27 entreprenørene ville sannsynligvis endt opp med å etablere 27 selskaper som var vidt forskjellige, basert på samme utgangspunkt. Med en prediktiv tilnærming reduserer man utfallsrommet til selskapet tidligere ved å sette tydeligere målsetninger. Dette ville sannsynligvis ført til at flere personer hadde endt opp med lignende resultater.

2.3 Utvikling av ekspertise

Ekspertise blir av Ericsson (2006) definert som tilegnede egenskaper som gir troverdig og overlegen ytelse innenfor et område. Grunnleggende forskning på eksperter (Ericsson et al., 2006) har ikke klart å finne noe belegg for de tradisjonelle antakelsene om at ekspertise stammer fra genetiske egenskaper og/eller erfaring. Det har vist seg at toppprestasjoner innenfor mange områder i stor grad kommer fra økte kognitive og/eller fysiske evner og en god porsjon flaks (Ericsson et al., 2006; Baron og Henry, 2010). De kognitive og/eller fysiske evnene stammer fra vedvarende trening over lang tid og kan inkludere økt hukommelse, bedre oppfattelse av omgivelser, større visshet rundt egne tankeprosesser og bedre intuisjon (Baron og Henry, 2010).

I tillegg til oppfatningen av at genetiske forutsetninger har stor innvirkning på ekspertise er det enda mange som mener at erfaring har stor sammenheng med ekspertise. Det har imidlertid vist seg at erfaring gitt i antall år innenfor et domene i seg selv ikke fører til utvikling av ekspertise.

En av grunnene til dette er at ferdighetene til en person innenfor et fagfelt ofte har en relativt rask økning opp til et akseptabelt nivå der de stagnerer. Resultatet er at folk flest blir værende på et gitt ferdighetsnivå over flere år eller til og med tiår til tross for økende erfaring målt i tid (Ericsson 2006; Ericsson og Lehmann 1996). Det har vist seg at den eneste sikre måten å bryte

igjennom et slikt ferdighetsplatå på er ved målrettet trening (Ericsson et al., 2006). Denne type trening vil innenfor de fleste fagfelt ikke være komplisert, men det kreves store mengder motivasjon og stayerevne for å opprettholde den over tid. Dette resulterer i at få personer demonstrerer overlegne prestasjoner innenfor sine fagområder (Ericsson et al, 2006; Baron og Henry, 2010).

Erfaring har i noen tilfeller også vist seg å ha en negativ effekt på prestasjoner. Ucbasaran et al (2009) gjorde et studie hvor de testet hvor god en gruppe gründere var på å gjenkjenne forretningsmuligheter. Resultatene viste at gründere som gjenkjente flest forretningsmuligheter i snitt hadde jobbet for 4.5 bedrifter, men at gründere som hadde ytterligere erfaring enn dette hadde dårligere gjenkjennelsesgrad. Liknende funn har også blitt gjort hos venturekapitalister (Shepherd et al, 2003) med gjenkjennelse av gode investeringsobjekter. Her fant man at gjenkjennelsesgraden gikk ned etter et gitt antall år med erfaring.

Hva som kan kategoriseres som ekspertise og om ”eksperter” er bedre til å forutse hendelser basert på erfaring og derfor tar bedre avgjørelser, har vært gjenstand for mye diskusjon og forskning. Det er konsensus om at det innenfor såkalte statiske miljøer, miljøer som kjennetegnes ved høy repeterbarhet av et gitt antall mulige utfall, vil være mulig å utvikle ”ekspertintuisjon” basert på mønstergjenkjenning (Ericsson et al, 2006). I såkalte dynamiske miljøer, miljøer som kjennetegnes ved at det er et uendelig (eller tilnærmet uendelig) mulige utfall og variable, pågår det derimot fremdeles debatt.

Dew et al (2009) har argumenterer for at teori basert på studier av statiske miljøer som for eksempel sjakk (Chase og Simon, 1973) også kan anvendes i mer dynamiske miljøer som for eksempel taxikjøring (Woollett et al, 2009), medisin (Boshuizen og Schmidt, 1992) brannslukking (Klein et al, 1986) og beslutningstaking blant forbrukere (Selnes, 1989). Disse

studiene mener å vise at eksperterers intuisjon i en del dynamiske miljøer er overlegen algoritmer, som ofte er alternativet til menneskelige avgjørelser.

Det motsatte standpunktet stammer i hovedsak fra Meehl (1954) og har blitt videreført av blant annet Kahneman og Tversky (e.g. 1973, 1974). De argumenterer for at det innenfor mange dynamiske felt ikke er mulig å tilegne seg ekspertise ved langvarig og målrettet trening og at mange eksperter innen for eksempel klinisk medisin, aksjehandel og politisk forskning lurer seg selv til å tro annerledes. Kahneman (2011) skriver blant annet at eksperter ofte forsøker å være smarte og tenke utradisjonelt, noe som resulterer i at de legger for mye vekt på komplekse scenarier som sjelden vil inntreffe. Personer har også en tendens til å overvurderer informasjonen de selv har tilgjengelig og unnlater å ta hensyn til det de ikke vet, for eksempel er det mange gründere som ikke tar hensyn til hva konkurrentene gjør. Dette kan føre til at de overvurderer sannsynligheten for at de vil lykkes og ikke anstrenger seg tilstrekkelig for å finne ut hvilke odds de egentlig står overfor. Dette fører til at mange tror de er forsiktige eller tar selvsikre avgjørelser når det ikke er et underliggende grunnlag for å tenke slik (Shanteau, 1992; Puri og Robinson 2007). Kahneman (2011) skriver at det er to kriterier for at man skal kunne opparbeide seg ferdigheter innenfor et område: (1) Et miljø som er regelmessig nok til at det er forutsigbart, (2) En mulighet til å kunne lære seg disse regelmessighetene gjennom forlenget og målrettet trening. I miljøer med mange variable har det blitt vist at algoritmer ofte utkonkurrerer ”eksperter” av to hovedgrunner: (1) Algoritmer tar mye oftere hensyn til svake, men gyldige faktorer, (2) De klarer oftere å opprettholde en beskjeden grad av nøyaktighet ved å benytte seg konsekvent av disse faktorene over tid.

Klein og Kahneman var i årevis uenige og bestemte seg derfor for å prøve og jobbe sammen for å komme til enighet. I 2009 publiserte de artikkelen ”Conditions for Intuitive Expertise – A

Failure to Disagree” der de gjorde et forsøk på å utforske forskjellene mellom de to motstridende tilnærmingene. Artikkelen tar utgangspunkt i de to observasjonene at meningene til eksperter noen ganger er veldig imponerende og andre ganger feilaktig. De prøver deretter å finne ut når man kan kalle noe en virkelig intuitiv avgjørelse og når avgjørelsen påvirkes av overdreven selvsikkerhet og forutinntatte synspunkter. De konkluderte med at for å vurdere kvaliteten til en avgjørelse er det viktig at man bedømmer forutsigbarheten til miljøet som beslutningen gjøres i og personens mulighet til å lære seg gjentakende mønstre i dette miljøet. Med andre ord ble de enige om at subjektiv erfaring hos ”eksperter” ikke er en pålitelig indikator for beslutningens nøyaktighet i et miljø som ikke er repeterbart.

2.4 Entreprenørskap som ekspertiseområde

I motsetning til for eksempel musikere eller sjakkspillere, der det er et antall kombinasjoner som kan læres for å anvendes i andre situasjoner er det ikke noe liknende rammeverk innenfor fagområder som preges av stor usikkerhet rundt fremtiden.

Entreprenørskap er et slikt område og det er derfor vanskelig å se hvordan man skal klare å drive målrettet trening for å oppnå overlegne prestasjoner over tid som diskutert i kapittel 2.3. En av grunnene til dette er at gründere ofte ikke tid til å fordype seg uavbrutt i en type aktivitet over en lengre tidsperiode, og om de skulle få mulighet til å gjøre dette vil det være vanskelig å vite hvilke ferdigheter det er viktigst å trene på (Ucbasaran et al., 2009). Dette er både på grunn av at hvilke oppgaver som er viktige vil forandre seg over tid og også som diskutert i forrige kapittel at det er mange områder der det ikke er mulig å øke ferdighetene sine.

Dew et al (2009) diskuterer dette og argumenterer for at det kreves mer forskning for å fastslå om målrettet trening er med på å utvikle entreprenørfaglig ekspertise. Det de imidlertid sier er at om det hadde vist seg at målrettet trening innen entreprenørskap er virkningsfullt burde

opplæringen ta utgangspunkt i den type spørsmål som brukes i Dew et al (2009) og Sarasvathy (2009) sine intervjuer av seriegründere og MBA-studenter. Disse spørsmålene baserer seg på å definere, identifisere og skape markeder for et nyoppstartet selskap og også hvordan store uoversiktlige oppgaver kan deles opp til mindre og utførbare elementer. I lys av diskusjonen i forrige kapittel bør dette nyanseres ved å påpeke at elementene i undervisningen må ha demonstrert å inneholde repeterbare kvaliteter for å være nyttig.

2.4.1 Læring ved observasjon av andre gründere

Baron og Henry (2010) argumenterer for at gründere kan tilegne seg målrettet trening på to forskjellige måter; ved å lære fra andre gründere sine handlinger og ved å overføre målrettet trening fra andre domener. De mener at vi ved å observere hvordan andre gründere har handlet i forskjellige situasjoner kan få verdifull informasjon som kan anvendes i praksis ved en senere anledning. Dersom dette stemmer viser mye forskning (Bandura 1977, 1986) at det å lære fra andre er mer effektivt enn direkte læring.

Det har også blitt observert at økte kognitive evner kan tilegnes ved denne typen indirekte læring innenfor mange disipliner (Ericsson et al., 2006). Mest kjent er kanskje eksempelet med sjakkspillere der de beste spillerne bruker utallige timer på å spille igjennom og lære seg kjente partier utenat (Ericsson og Lehmann, 1996). Den norske verdenseneren i sjakk, Magnus Carlsen, uttaler blant annet: ” Å studere åpninger er det mest konkret viktige, fordi der går det faktisk an å avgjøre partier ved å ha studert hjemme. I tillegg er det viktig å lese bøker om samlinger av klassiske partier. Der kan man lære mye.” Baron og Henry (2010) foreslår basert på dette at entreprenører kan fordype seg i en stor mengde aktuelle, realistiske og relevante eksempler. De mener at ved å studere slike eksempler og forstå prinsippene de illustrerer etter målrettet trening

kan skape seg et kognitivt rammeverk som er sammenliknbart med det eksperter innenfor andre områder har dannet seg.

2.4.2 Overføring av ferdigheter fra tidligere målrettet læring i andre domener

Den andre foreslåtte metoden til Baron og Henry (2010) for å tilegne seg ekspertise i entreprenørskap er ved å overføre kognitive egenskaper man har opparbeidet seg innenfor andre fagfelt. De forklarer i sin artikkel at man igjennom målrettet trening over lang tid vil få økte kognitive egenskaper, eksempelvis bedre hukommelse, oppfatning av omgivelsene og forståelse av egne tankeprosesser, og at disse da kan anvendes innenfor entreprenørskap. Selv om den domenespesifikke ekspertisen de har ikke er direkte overførbar kan de økte kognitive egenskapene bli brukt under oppstart og drift av nye selskaper. Dette fordi de kognitive egenskapene er generelle av natur og da kan bli anvendt i forskjellige. Et eksempel slike generelle egenskaper er gjenkjennelse av hvilken informasjon det er lurt å legge vekt på og hvilken som kan utelates i forskjellige situasjoner.

2.4.3 Forskjell på usikkerhet og risiko

Hele bakteppet for ekspertise bygger på hva som er usikkerhet og hva som er risiko. Definisjonen av risiko sier at man har en kjent sannsynlighetsfordeling, med andre ord vil man forvente å finne risiko i et ”statisk” miljø som diskutert i kapittel 2.3. I et ”dynamisk” miljø vil man ikke kunne forutse hendelser og dermed opererer man med usikkerhet som omhandler situasjoner der man ikke vet den underliggende sannsynlighetsfordelingen til hendelsene (Knight 1921).

Uttrekk av baller fra en krukke blir ofte brukt som eksempel for å illustrere forskjellen mellom usikkerhet og risiko (Kamien, 1994). Se for deg at du har en krukke med fire røde baller og fem blå baller. Du spiller ett spill der du tjener 300 kroner om du trekker en rød ball. For hver gang

du trekker kan du regne ut den nøyaktige sannsynligheten for å få en rød ball fordi du kjenner fordelingen mellom røde og blå baller. I dette tilfellet står du ovenfor en risiko; du vet fordelingen mellom rød og blå baller men kan ikke si med sikkerhet om du vil trekke en rød eller en blå ball neste gang.

Se nå for deg at du igjen blir bedt om å spille et spill der du også får 300 kroner for å trekke en rød ball opp av krukken. Denne gangen vet du imidlertid ikke hvor mange baller som er i krukken, hvilke farger de har, eller om det i det hele tatt er noen røde baller i krukken. I dette spillet står du overfor usikkerhet; du vet ikke fordelingen av baller og kan heller ikke si med sikkerhet om du kommer til å trekke en rød ball neste gang.

Ved en beslutning som involverer risiko, altså et kjent utfallsrom med kjent sannsynlighetsfordeling, vil vanlige analytiske teknikker kunne anvendes for å underbygge beslutningstakingen. Ved beslutninger som involverer usikkerhet vil man bruke estimer, målinger og anslag. Dette kan for eksempel gjøres ved å trekke et antall baller for å se hvilke farger de har, legge dem tilbake for så å forsøke og forutse kommende hendelser basert på denne kunnskapen. Når man har gjort så mange uttrekk fra krukken at man har funnet den underliggende sannsynlighetsfordelingen står man igjen overfor en kjent fordeling med risiko heller enn usikkerhet.

2.4.4 Gründerens tre hovedutfordringer

Hele bakteppet for “Effectuation” bygger på hvordan det er mulig å takle usikkerhet på en best mulig måte da dynamiske miljøer som entreprenørskap ofte ikke er forutsigbare (kap. 3.3). “Effectuation” bygger på tanken om at mennesker skaper fremtiden, og derfor vil fremtiden delvis kunne kontrolleres eller konstrueres gjennom menneskers handlinger. Sarasvathy mener gründere klarer å finne en vei utenom å forutse fremtiden ved å påvirke mennesker rundt seg til å

hjelpe dem å skape en fremtid som blir til bit for bit etter hvert som nye muligheter åpner seg. Sarasvathy påpeker at denne måten å verden på ikke kan garantere at man ikke feiler og peker på at mange gründere ikke oppnår sine mål. Dette er ofte knyttet til tre utfordringer: (1) hvordan er det mulig å regne ut sannsynligheten for utfallet av handlingene du foretar deg? (2) vet du virkelig hva du vil oppnå? Og hvis du gjør det, vil målsetningene dine være klare? (3) hvordan kan vite hvilke tilbakemeldinger fra kunder, partnere og andre du skal være oppmerksom på og hvilke du kan ignorere?

1. Knightiansk usikkerhet – Det er umulig å regne ut sannsynlighetene for fremtidige hendelser.
2. Flertydige målsetninger – Det er ofte ikke tydelig hva man ønsker eller hvordan man skal prioritere mellom det man ønsker.
3. Isotropi – Isotropi betyr her at når en står ovenfor en fremtid med usikre konsekvenser er det ikke alltid åpenbart *på forhånd* hva slags informasjon man bør fokusere på og hva man kan ignorere. Hva som er rasjonell handlemåte i forskjellige situasjoner er derfor uklart. I etterpåklokskapens lys er det derimot enkelt å se hvordan man burde tenkt og handlet.

For å hankses med disse punktene tar ekspertgründerne det sjelden for gitt at utfallene blir som de har tenkt. De definerer ikke målsetninger som ikke kan forandres. De ser ikke på verden rundt seg som noe man må innrette seg etter, men som vil innrette seg etter dem (Sarasvathy, 2009, p 70-71).

2.5 Statistikk

2.5.1 Cohens Kappa

Kappa koeffisienten (κ) beregner den parvise overenstemmelsen mellom et utvalg personer som har ansvaret for å kategorisere/kode data. I motsetning til en vanlig prosentvis utregning av overenstemmelsen mellom kodingen tar Cohens Kappa hensyn til “tilfeldige overenstemmelser” mellom koderne.

Ligningen for κ er:

$$\kappa = \frac{\Pr(a) - \Pr(e)}{1 - \Pr(e)} \quad (1)$$

der $\Pr(a)$ er andelen ganger koderne er enige og $\Pr(e)$ er antallet ganger man vil forvente at de er enige ved en tilfeldighet (Carletta (1996)). $\Pr(e)$ er en tenkt verdi som regnes ut ved at man ser på de observerte dataene og tenker at det er like stor sannsynlighet for at alle kategorier velges ved en tilfeldighet. Det følger da at når det ikke er noen overenstemmelse annet enn hva man ville forvente fra tilfeldig utvelgelse blir κ lik null. Når det er perfekt overenstemmelse blir κ lik en.

Når det er nødvendig kan man se om κ verdien er signifikant forskjellig fra tilfeldighet. Krippendorff (2012) argumenterer for at en κ -verdi over 0.8 ofte er ansett som god overenstemmelse i kategoriseringen. Cohens Kappa ble ikke brukt i denne oppgaven fordi det kun ble brukt en koder. Det er imidlertid anbefalt å bruke flere kodere som for eksempel Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009) har gjort og da også ta i bruk Cohens Kappa for å validere overenstemmelsen mellom dem.

2.5.2 Chronbach's Alfa

Chronbachs Alfa er en mye brukt metode for å teste påliteligheten til atferdstester. Den gjør dette ved å undersøke den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom svar i ulike kategorier i en undersøkelse (Nunnally et al., 1967). Hva slags alfa som blir sett på som akseptabel varierer, men blir ofte satt til 0.7. En verdi over 0.8 blir ofte sett på som god, mens en verdi som er for høy, for eksempel 0.95, kan tyde på at dataene dine er redundante. Det har imidlertid blitt vist at bruken av alfaen ofte er feil og at den ofte ikke er et godt mål på pålitelighet og den indre strukturen til en test (Sijtsma, 2009). I denne oppgaven blir alfaen inkludert fordi det har vært gjort i flere tidligere studier (e.g. Dew et al., 2009; Oosterbeek et al., 2010).

Formelen for Chronbach's Alfa er:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right] \quad (2)$$

Der k er antall forskjellige kategorier, i kapittel 4.12 i denne oppgaven er $k = 10$ da svarene blir summert opp i 10 kategorier. $\sum S_i^2$ er summen av variansen til hver kategori og S^2 er variansen til summen av svar for hver deltaker, som i denne oppgaven er variansen til den effektuelle poengsummen presentert i kapittel 4.12.

2.5.3 Khikvadratfordeling (χ^2)

Khikvadratfordelingen (χ^2) med k frihetsgrader anvendes ofte på et utvalg av k standardnormalfordelte variabler.

2.5.3.1 Khikvadrattesten

Khikvadratfordelingen blir ofte brukt i Pearsons Khikvadrattest (Pearson, 1900). Denne testen blir ofte anvendt for å se om variasjonen i de innsamlede dataene kan forklares ved ren

tilfeldighet eller som følge av en av variablene du tester for. Det er normalt tre anvendelsesområder for Khikvadrattesten:

- Fordelingstest: Test som viser hvor god overenstemmelse det er mellom en fordelingen til et observert utvalg mot en underliggende teoretiske fordelingen
- Uavhengighetstest: Test som viser om to fordelinger er stokastisk uavhengige
- Homogenitetstest: Test som viser om to eller flere stikkprøver kommer fra samme fordeling

I denne oppgaven vil det bli benyttet uavhengighetstester for å sjekke om to grupper er signifikant forskjellige eller ikke, der dette er gitt ved ($p < P$) der P er signifikansnivået som i denne oppgaven er satt til 0.5.

Utrykket for χ^2 er gitt som følger:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \quad (3)$$

Utrykket over viser at man adderer en rekke innsamlede verdier fra $i = 1$ til n . O_i er de innsamlede/observerte dataverdiene og E_i er de forventede verdiene for hver hendelse.

2.5.3.2 ANOVA

Variansanalyse (ANOVA) er en metode for å sjekke om det er statistisk signifikante forskjeller mellom gjennomsnittsverdiene til tre eller flere uavhengige grupper I som har J individer i hver gruppe. Mer spesifikt tester den nullhypotesen:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_I \quad (4)$$

Der μ er gjennomsnittet til gruppen og I er antall grupper. Hypotesen blir forkastet hvis variansanalysen returnerer en gitt verdi ($\alpha < A$). Dette vil skje hvis minst to av gruppene er

forskjellige. Observasjonene må være uavhengige normalfordelte variable og variansen i hver gruppe må være lik.

For å finne α må man først regne ut de tre størrelsene totalt kvadrattavik (SST), avvik mellom hvert enkelt individ og gruppen det hører til (SSW) og kvadrattavik mellom gruppe og totalt gjennomsnitt (SSB). Disse er definert som:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_I \quad (5)$$

$$SST = \sum_i \sum_j (x_{ij} - \bar{x})^2, SSW = \sum_i \sum_j (\bar{x}_i - \bar{x})^2, SSB = \sum_i \sum_j (x_{ij} - \bar{x}_i)^2 \quad (6,7,8)$$

$$SST = SSW - SSB \quad (9)$$

Forskjell i variansen til gjennomsnittene har en F-fordeling så når SSW og SSB må man finne F-verdien gitt ved:

$$F = \frac{\frac{SSW}{I-1}}{\frac{SSB}{I(J-1)}} \quad (10)$$

der $(I-1)$ og $(I(J-1))$ er frihetsgradene mellom gruppene (nevneren i ligning 9) og innad i gruppen (telleren i ligning 9). Ved å slå opp i en F-tabell for gitte frihetsgrader i henholdsvis nevner og teller finner man α (Devore og Berk, 2007).

3. Metode

I dette kapitlet blir det beskrevet hvilken metode som har blitt brukt til å løse problemstillingen. I tillegg har blitt brukt til å løse oppgavens problemstillingen og forklare hvordan data ble innhentet. Videre blir det beskrevet hvordan dataene ble behandlet og hva som kunne vært gjort annerledes.

3.1 Bakgrunn for forsøksdesignet

Som beskrevet innledningsvis er ønsket denne oppgaven å evaluere norske nygründere med lite erfaring opp mot en gruppe ”novice entrepreneurs” (MBA-studenter) uten gründererfaring med en gruppe ekspertgründere med mye erfaring som beskrevet av Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009). Det fremstod som et naturlig valg å sammenlikne med Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009) sine studier fordi disse forskernes er anerkjente bidragsytere til entreprenørskaplig forskning og deres arbeider i så måte kan fungere som et godt referansepunkt. Denne studien vil ta utgangspunkt i forsøksdesignet som Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009) brukte til sine studier for å undersøke de norske gründerne med samme metodikk som ekspertgründerne og MBA-studentene ble stilt overfor. Det vil dermed være mulig å få resultater som kan sammenlignes direkte med gründergruppene til Sarasvathy og Dew et al.

Dew et al (2009) bruker det originale datamaterialet fra Sarasvathy sin studie av 27 ekspertgründere og anvender samme forskningsmetode for å hente inn data om 37 ”novice entrepreneurs”, MBA-studenter. Metoden går ut på at forsøksdeltakerne blir bedt om å svare på en caseoppgave (presentert i Appendiks B) som inneholder sentrale problemstillinger rundt oppstart og drift av et selskap. Ut ifra svarene til deltakeren blir det undersøkt hvor stor grad av effektiv tenkemåte deltakerne fremviser.

3.2 Forsøksdesign og materiell

3.2.1 Caseoppgaven

For å samle inn data til studien ble det brukt en caseoppgave som består av ti sentrale utfordringer i en oppstartsbedrift og er i sin helhet gjengitt i Appendiks A. De ti problemstillingene dreier seg om oppstart og drift av det imaginære selskapet "Entrepreneurship Inc." og selskapets produkt "Venturing", som er et spill om entreprenørskap. Caseoppgaven er i sin helhet hentet fra Sarasvathy (2009, p. 309-320)

Den originale caseoppgaven ble laget tidlig på 2000-tallet og originalt skrevet på engelsk. Det ble derfor gjort et par endringer for å tilpasse den de norske forsøkspersonene og året 2015:

- "Software as a Service" (SaaS) ble inkludert som en mulig salgsmoell for spillet "Venturing". SaaS har nå blitt den foretrukne måtene å selge programvaretjenester på.
- Markedsføring via sosiale media og søkemotorer ble inkludert i markedsføringsbusjettet til det imaginære selskapet "Entrepreneurship Inc.". Online markedsføring har de siste ti årene vokst frem som den desidert største markedsføringskanalen og bør derfor inkluderes.
- Caseoppgaven ble oversatt fra Engelsk til Norsk.
- Da caseoppgaven ble gitt til amerikanske gründere var alle pengeverdier oppgitt i USD og ble derfor konvertert til NOK med kurs 1USD = 6NOK
- Målmarkedet ble omgjort fra USA til Europa. USA med sine 365 millioner innbyggere og Europa med sine rundt 500 millioner innbyggere er ikke perfekte sammenligninger, men det nærmeste store markedet man kommer for norske gründere.

Hvordan dette kan ha påvirket svarene til forsøkspersonene vil bli vurdert i diskusjonen.

Det ble på starten av caseoppgaven lagt til en introduksjon med instruksjoner om hvordan oppgavene skulle løses. Blant annet ble det spesifisert at deltakerne måtte skrive ned resonnetet rundt svarene de avga, noe som var av stor betydning for analyse av svarene. Det ble også lagt til et spørsmål på slutten av oppgaven der deltakerne kunne gi sine kommentarer til oppgaven.

Basert på et par testgjennomganger av caseoppgaven ble det estimert at forsøkspersonene ville bruke rundt en time på å besvare den. Etter å ha mottatt data fra de først 4-5 besvarelsene ble dette estimatet justert til 30-40 minutter.

3.2.2 Skriftlig svar i webskjema

For å hente inn svar ble den internettbaserte tjenesten ”Typeform” benyttet. Ved hjelp av tjenesten kan man lage webskjema for svarinnhenting som kan inkludere forskjellige typer svarformat samt bilder og video. Dette gjorde at caseoppgaven i sin helhet kunne bli gjengis i webskjemaet og distribueres via en weblenke. Begrunnelsen for å bruke webskjema kontra muntlige intervjuer var i hovedsak den betydelige tidsbesparelsen det medførte samt effektivitet i distribusjon og fleksibilitet for forsøkspersonene med hensyn til når de kunne besvare caseoppgaven. Med muntlige intervjuer ville det ikke vært mulig å få inn like mange bidrag med ønsket demografi og geografisk spredning innenfor rammene for tids og kostnadsbruk som var satt.

Skriftlige svar i motsetning til en muntlige intervjuer, der det som blir sagt tas opp på båndopptaker, har visse forskjeller. Den største forskjellen er at personer som tenker høyt rundt spørsmål har en tendens til å bruke flere ord, noe som vil gi større innblikk i tankeprosessen. Selv om et slikt innblikk i hele tankeprosessen kan være nyttig i mange tilfeller er det ikke alltid nødvendig for å kunne si noe om hvordan en person tenker. En fordel med bruk av skriftlig

undersøkelse i forhold til muntlig intervju er at det ikke blir mulig for forskeren å påvirke forsøkspersonen, for eksempel ved å stille ledende spørsmål.

Mitchell et al (2000) brukte en tilnærming med manusbasert spørreundersøkelse til sin artikkel ”Cross-Cultural Cognitions and the Venture Creation Decision”. Metoden baserte de på Glaser (1984) og Read (1987). I denne metoden blir eksperter identifisert ved at de klarer å hente frem et svar eller ta en avgjørelse som er i tråd med det som på forhånd har blitt kategorisert som en ekspertavgjørelse. På den andre siden vil forsøkspersoner som ikke innehar denne ekspertisen velge et svar som ikke samsvarer med en ekspertavgjørelse og velge et svar som er innenfor deres mulige beslutningsrom. Sarasvathy (2009) har allerede etablert fundamentet for bruk av liknende metodikk til denne oppgaven ved å argumentere for at ekspertgründere vil svare i henhold til effektiv logikk og gründere som ikke er eksperter vil svare i henhold til prediktiv logikk. Hvordan personen bygger opp argumentet sitt kan da være av interesse, men argumentet trenger nødvendigvis ikke være så utfyllende for at det skal være mulig å tolke.

Eksempelvis er et av spørsmålene til gründerne i caseoppgaven til Sarasvathy (2009) hvilke typer markedsundersøkelser de vil utføre. Fra resultatene hennes ble det vist at ekspertgründere ofte foretrekker direkte kvalitative undersøkelser der de selv prater med potensielle kunder for å få forståelse for markedet og danne seg et overordnet bilde av potensielle kunder og konkurrenter. På den andre siden vil personer som bruker prediktiv logikk gjerne stole mer på oppgitte data, foreta spørreundersøkelser eller ansette et analysebyrå for å danne seg et mer spesifikt og kvantitativt bilde av markedet.

I et muntlig intervju vil personen gjerne prate mye rundt dette og gi mange argumenter for hvilken metode det er best å bruke. Med skriftlig respons vil svarene gjerne være kortere, for eksempel [E16];” Igjen, når det gjelder kunder så er det bare å snakke med dem. Konkurrenter

finner man som regel enklest med litt googling og ringing. Trengs ikke markedsundersøkelser her. Jeg mener at kvalitative undersøkelser er klart best i startfasen av et prosjekt.”. Svar som dette, selv om de er kort vil da i stor grad inneholde tilstrekkelig informasjon for å kunne skille mellom bruk av ”Effectuation” og ”Causation”, da ofte forsøkspersonene hadde utdypet nærmere i et tidligere spørsmål.

3.2.3 Forsøkspersonene: Norske nygründere

Målgruppen ble satt som norske gründere med begrenset erfaring. Dette ble definert som en person som har vært med å starte ett eller flere selskaper, men har vært gründer i mindre enn 10 år og ikke vært med på å ta noen selskaper på børs. Forsøkspersonenes karakteristika finnes i Tabell 1. sammen med en oversikt over de to andre gruppene; eksperter og MBA-studenter. Alle forsøkspersonene hadde høyere utdanning fra universitet eller høyskole og oversikt over utdannelser til forsøkspersonene er vist i Tabell 2.

Totalt hadde syv personer hadde bachelorutdanning som høyeste oppnådde grad. 10 personer tok en bachelor før de fortsatte på en toårig mastergrad. Syv personer hadde mastergradsutdanning med femårig løp. En person hadde tatt doktorgrad og totalt 13 av deltakerne hadde tilleggsutdannelser som ikke var gradgivende. Bachelorgradene var hovedsaklig økonomi, business og teknologi. Blant toårige masterprogram vare det flest innen entreprenørskap og de med femårige løp var fordelt på 2 økonomi, 1 business og 4 teknologi. Det bør presiseres at spesielt entreprenørskapsutdannelsene er tverrfaglige og dermed inneholder mye business, økonomi, samt i varierende grad teknologi. Totalt syv av respondentene kom fra NTNU sin entreprenørskapskole der man enten blir tildelt en grad i økonomi, realfag eller ingeniørfag(teknisk) ved endt utdanning.

Geografisk var gruppen spredt på Rogaland, Trondhjem, Vest-Agder, Aust-Agder og Oslo. Når det gjelder kjønnsfordeling var 21% av besvarelsene fra kvinner som stemmer godt overens med andelen kvinnelige etablerere av aksjeselskap i Norge var 20% i 2013 (SSB, 2014).

Selskapene forsøkspersonene har grunnlagt var veldig variert og inkluderer Eiendom, e-læring, varehandel, wearables, beacons, cloud storage, backoffice, utdanning, rekruttering og HR, oljeindustri, fiske, management consulting, smarthusløsninger, telekommunikasjon, programvare, tekstil, WebTv, audiovisuelle produkter, forretningsutvikling, overflatebehandling, film og animasjon, renseri og vaskeri, friluftsliv, handel og media.

Forsøkspersonene ble identifisert og kontaktet på flere forskjellige måter: (1) kontakt med lokalkontor til Innovasjon Norge i Rogaland og Oslo, (2) kontakt med Innovasjon Norge i Silicon Valley, (3) kontakt med selskaper tilknyttet Norsk Venturekapitalforening, (4) kontakt med Siva i Trondhjem, (5) kontakt med iPark i Stavanger, (6) kontakt med administrasjonen på Entreprenørskolen ved NTNU, (7) direkte kontakt med studentene på Entreprenørskolen ved NTNU, (8) kontakt med personer tilknyttet Gründerskolen Alumni, (9) kontakt med personer tilknyttet gründerkollektivet MESH i Oslo, (10) kontakt med personlig kontaktnettverk av gründere.

Det viste seg at 1, 2, 3, 4, 5, og 6 ikke ga resultater. Mange av studentene på Entreprenørskolen ved NTNU var både positivt innstilt til oppgaven og 7 studenter endte med å besvare oppgaven. Nettverket i Gründerskolen Alumni var også behjelpelig og resulterte i rundt 3 bidrag. Fra gründerkollektivet MESH i Oslo kom det inn 2 besvarelser. Fra forfatterens personlige nettverk av gründere kom det inn 13 besvarelser. I tillegg kom det totalt 2 bidrag fra de øvrige gruppene. Totalt ble rundt 300 personer kontaktet som resulterte i 27 bidrag. Av de 27 besvarelsene som ble samlet inn ble 24 tatt med i det endelige tallmaterialet. To av dem som ikke ble tatt med var

over 40 år og hadde mer enn 10 års erfaring med gründervirksomhet og ett av bidragene var for dårlig besvart til at det kunne brukes. Alder og sammenfallende personlig nettverk var de to viktigste faktorene som spilte inn på hvem som svarte eller ikke.

Tabell 1 - Beskrivende statistikk for nygründere, ekspertgründere og MBA-studenter.

Totalt deltok 24 norske nygründere i undersøkelsen. Sammenliknet med Sarasvathy (2009) sin målgruppe har de gjennomsnittlig startet få selskaper (2 mot 7) og få års erfaring (3 år mot 22 år). Til sammenlikning med Dew et al (2009) sin gruppe MBA-studenter har de mye gründererfaring med flere år som gründer (2 mot 0.2) og flere års erfaring som gründer (3 mot 0.5).

Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik	Minimum	Maksimum
<i>Norske nygründere (N=24)</i>				
Alder	27	3,3	22	36
Selskaper startet	1,8	1,3	1	5
Antall år som gründer	3,0	2,5	1	10
<i>Ekspertgründere (N=27)</i>				
Alder	59	8,8	49	84
Selskaper startet	7,3	7,4	3	40
Antall år som gründer	21,6	9,3	12	43
<i>MBA-studenter (N=37)</i>				
Alder	35	4,9	26	46
Selskaper startet	0,2	0,4	0	2
Antall år som gründer	0,5	1,3	0	5

Tabell 2 – Nygründerne sin utdanning.

Utdanningen til nygründere var sentrert rundt økonomi, business, teknologi og entreprenørskap. Syv forsøkspersoner har bachelorgrad som høyeste utdanning, mens 10 gikk videre med en toårig mastergrad. Syv personer tok en femårig mastergrad der to var innen økonomi, en i business og fire i teknologi.

Utdanning	Økonomi	Business	Teknologi	Entreprenørskap	Realfag	Andre	Total
Bachelor	5	3	4	1	2	4	19
Toårig master		1	2	7			10
Femårig master	2	1	4				7
PhD				1			1
Tilleggsutdanning		3		9			12

3.2.4 Distribusjon av caseoppgaven

Caseoppgaven ble distribuert til deltakerne via en weblenke til webskjemaet som inneholdt caseoppgaven. Hovedgrunnen til at denne metodikken ble brukt var at caseoppgaven da effektivt kunne distribueres over et større område for å innhente svar. Oppgaven ble i distribuert via Epost, Facebook, Twitter og LinkedIn, der Facebook og LinkedIn viste seg å være mest effektivt.

3.3 Analyse av data

3.3.1 Utvikling av hypotesene

I studiene av ekspertentreprenører som Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009) utførte ble det konkludert med at disse bruker effektiv logikk i sine oppstartselskaper. Dew et al (2009) fant ut at 37 MBA-studenter de undersøkte brukte mye mindre effektiv logikk enn ekspertentreprenørene. Det ble i denne studien konkludert med at forskjellen i bruk av effektiv logikk var så stor at den ikke kunne tilskrives manglende entreprenørskaplig erfaring alene, men måtte være begrunnet i at alle deltakerne var MBA-studenter. Dette pekte derfor i retning av at disse studentene hadde tilegnet seg bakgrunn for beslutninger på MBA-programmet som ikke tilsvarte hvordan ekspertentreprenører tar beslutninger. Sarasvathy (2009) etterlyste et sammenlikningsstudie av gründere med mindre erfaring. Studien til Dew et al (2009) kan ikke sies å være dette da kun 80% av deltakerne i studien ikke hadde erfaring fra gründervirksomhet overhodet. Det er da interessant å se hvordan en gruppe med gründere som har startet minst ett selskap og har fra 0 til 10 års erfaring med gründervirksomhet vil måle seg med ekspertgründere og MBA-studenter.

3.3.1.1.1 Null-hypotese

Sarasvathy (2009) kom frem til at det er tre hovedtenkemåter gründere bruker for å si noe om fremtiden:

1. Gründeren kan tenke at fremtiden er veldig forutsigbar basert på menneskelig handling og naturlige hendelser eller menneskelig handling alene (for eksempel at man har sykluser i økonomi og forretninger). Hvis dette er tilfellet vil gründeren sin beslutningstaking være basert på å finne detaljert, kvantitativ informasjon og analysere denne informasjonen for å underbygge spesifikke målsettinger for hver avgjørelse hun tar. Gründeren prøver da å forutse fremtiden for å foreta en rasjonell avgjørelse. Denne typen beslutningsmåte ble av Sarasvathy (2009) døpt ANL for analytisk.
2. Gründeren kan mene at fremtiden er drevet av veldig uforutsigbare hendelser (f.eks. oljeprisen), men kan bli studert på en systematisk måte ved testing og eksperimentering, med tro på at pålitelig ekspertise kan bli utviklet over tid. Denne tankegangen vil gjøre at gründeren tar avgjørelser basert på teknikker for testing og eksperimentering og ved å konsultere med eksperter og ta i bruk deres subjektive sannsynligheter. Også denne gründeren vil forsøke å forutse fremtiden, men anslagene vil bli testet ved hjelp av iterativ læring. Denne typen beslutningsmåte kalles BAN for bayesiansk.
3. De kan mene at fremtiden primært er drevet av menneskelig handling som av natur er uforutsigbar og derfor ikke kan måles. På bakgrunn av dette vil deres beslutningsprosess bestå av å forsøk på å utvikle intuisjon om relevante personaer som er viktige for gründeren og utvikle samarbeid og partnerskap om felles interesseområder. På denne måten forsøker gründeren å forme fremtiden eller den biten av fremtiden som er relevant for gründeren sitt prosjekt fremfor å forsøke og forutse den. Denne type beslutningsmåte kalles EFF for effektiv.

Ved å anta at norske gründerer tenker på en eller flere av disse måtene angående fremtiden vil en nullhypotese kunne dannes som følger:

”Norske nygründere har ingen overveiende synspunkter på forutsigbarheten til fremtiden eller spesielle teknikker for å tilpasse seg fremtiden.”

Hvis hypotesen skulle bli forkastet vil gründere sine synspunkter og handlemåter angående fremtiden kunne bestemmes fra måten de tar beslutninger på; ved å kategorisere deres beslutninger ut ifra ANL, BAN og EFF.

3.3.2 Sekundær hypotese

I Sarasvathy og Dew et al sine arbeider ble det funnet at ekspertgründere hadde en overvekt av svar som inneholdt effektiv tenkemåte (EFF) og MBA-studentene viste en overvekt av prediktiv tenkemåte (ANL eller BAN). Basert på resultatene og konklusjonene til Sarasvathy og Dew et al som sier at entreprenøriell og generell ekspertise formes ved langvarig trening og erfaring og manifesteres via effektiv tenkemåte, mens mindre erfarne gründere vil basere seg på tillært tradisjonell logikk som gir grunnlag for prediktiv tenkemåte. Fordi gruppen med norske gründere har veldig begrenset erfaring sammenlignet med ekspertgründere som definert av Sarasvathy (2009) er det da mulig å lage en sekundær hypotese som følger:

”Nygründere vil være vise større likhetstrekk med beslutningsmåten til MBA-studentene enn ekspertgründere og følgelig være ikke være statistisk signifikant forskjellige fra MBA-studentene, men signifikant forskjellige fra ekspertgründerne.”

Dersom hypotesen skulle forkastes vil dette bety at effektiv logikk ikke er forbeholdt ekspertgründere, men også er iboende eller tillært blant nygründere.

3.3.3 Behandling av data – forventede forskjeller i entreprenørskaplig tenkemåte mellom eksperter og nygründere

Basert på eksisterende litteratur og også funnene til Dew et al (2009) var det forventet at ekspertgründerne og nygründerne ville skille seg ut ved både på grunn av generell ekspertise og entreprenørfaglig ekspertise som diskutert i kapittel 2.3 og 2.4.

3.3.3.1 Generell ekspertise

3.3.3.1.1 Analogisk resonering til å sammenlikne med eksisterende kunnskap

Ekspertter skal i teorien ha opparbeidet seg en database med kunnskap som kan brukes til raskere og mer presis problemløsning (for eksempel Chase og Simon 1973). Dette ble vurdert ved å se på antall nye markeder gründerne identifiserte (kapittel 4.2) og om de foreslo nye segmenter produktet kunne selges til (kapittel 4.3).

3.3.3.1.2 Tenke helhetlig om selskapet

Det har også blitt vist at eksperter ikke bare har en fordel når det kommer til å ha tilgang til relevant informasjon, men også hvordan de organiserer denne informasjonen (Feltovich et al., 2006). Dette gjør at de klarer å se utfordringer i en helhetlig sammenheng og ikke bare fokuserer på å treffe beslutninger som løser ett enkelt delproblem, men løser det med hensyn til hvordan dette kan være med på å forbedre et helt system. Dette ble testet ved å se om gründerne pratet om det fiktive selskapet ”Venturing” som en helhet, gjerne ved å diskutere problemstillinger utover spørsmålene som kunne ha innvirkning på selskapet (kapittel 4.4).

3.3.3.1.3 Vektlegging av prediktiv informasjon

Litteraturen på hvordan eksperter tar beslutninger har vist at de ofte bruker tillært kunnskap fra prøving og feiling. Dette skiller seg fra uerfarne utøvere som bruker kunnskap og metoder de har

lært, enten ved undervisning eller observasjon av andre (Schenk et al., 1998). Dette ble testet ut ved å se på om deltakerne trodde på og tok i bruk markedsdata gitt i caseoppgaven (kapittel 4.5).

3.3.3.1.4 Bruk av intuisjon og magefølelse

Intuisjon blir ofte beskrevet som passiv bearbeiding av informasjon (Myers, 2002). Fremfor å bruke systematisk resonering og analyse har det blitt vist at eksperter kan ta i bruk tidligere tillært informasjon til å danne seg et helhetlig bilde av situasjonen og intuitivt bestemme seg for hva som er best å gjøre (Baron og Henry, 2010). Dew et al (2009) fant ingen forskjell i bruk av intuisjon mellom ekspertgründere og MBA-studenter og Baron og Ensley (2006) koblet intuisjon til nygründere. Fordi Sarasvathy (2009) brukte intuisjon og magefølelse i sin analyse vil bruk av intuisjon bli undersøkt i dette studiet også (kapittel 4.6). Måten det gjøres på er ved å telle hvor mange ganger deltakerne treffer beslutninger basert på hva de tror og føler uten referanse til noe håndfast som for eksempel ”Jeg føler lærere er det riktige segmentet”, ”basert på intuisjon ville jeg..”, ”magefølelsen min sier at..” og lignende.

3.3.3.2 Entreprenørskaplig ekspertise

3.3.3.2.1 Basere seg på midlene man har tilgjengelig, ikke målet man vil oppnå

En type effektiv logikk baserer seg på å finne ut hva man har mulighet til å gjøre basert på ressursene man har tilgjengelig. Dette skiller seg fra en prediktiv logikk der man gjerne finner ut hva man skal lage og så prøver å skaffe ressursene for gjennomføre det. Dette ble testet i oppgaven ved å undersøke hvor mange ganger personene brukte sin egne opparbeidede ressurser som kunnskap, nettverk og andre ressurser (kapittel 4.7).

3.3.3.2.2 Fokus på hva man har råd til å tape, ikke hva det er mulig å tjene

Sarasvathy (2009) fant ut at ekspertgründere istedenfor å fokusere på markedsstørrelser og andre oppsidefaktorer var bekymret for nedsiderisiko og hvor mye de hadde råd til tape en investering.

Dette ble undersøkt ved å se på hvor mange ganger gründerne uttrykte bekymring rundt kostnader i løpet av oppgaven (kapittel 4.8).

3.3.3.2.3 Fokusere på partnerskap fremfor å bekymre seg for konkurrenter

I effektiv tenkemåte er det viktig å få andre interessenter på laget så tidlig som mulig, selv før det har blitt bestemt hva sluttproduktet skal være. Ved å få de første partnerne som kunder og de første kundene som partnere kan disse første samarbeidspartnerne være med å utforme målsetningene for selskapet. Svarene ble da vurdert ut ifra om gründeren nevnte samarbeid og partnerskap med kunder, konkurrenter og lignende (kapittel 4.9). Det ble også undersøkt hvor mange av deltakerne som ønsket å selge direkte til kunden da dette ofte er en forutsetning for å danne et partnerskap (kapittel 4.10). Av gruppen som valgte direkte salg ble det så undersøkt hvor mange gründerne som beskrev at de ønsket å selge personlig til kunden (kapittel 4.11).

3.3.4 Kategorisering og koding

3.3.4.1 Koding for ulike kategorier av ekspertise

Skjemaet brukt til å kode bidragene til deltakerne er gjengitt i Appendix A og bygger på Ericsson og Simon (1993) og Dew et al (2009). Ett spørsmål er kodet i henhold til Sarasvathy (2009) som presentert i neste kapittel (4.3.3.2). Svarene ble vurdert i forhold til variabler og verdier i tre ulike kategorier for ekspertise; (1) Overordnet vurdering av svarene i henhold til bruk av effektiv logikk (2) Forskjeller i tilnærming til spørsmål knyttet til markedsføring, (3) Forskjeller i tilnærming til spørsmål knyttet til oppstart av nye selskaper.

Den første kategorien om overordnet vurdering omhandler i stor grad hvor mye informasjon deltakerne hentet fra oppgaveteksten og hvor mye de baserte på egne erfaringer. Den andre kategorien om markedsføring fokuserer på valg av segmenter, markedsførings og salgskanaler og prising av produktet. Den tredje kategorien knyttet til oppstart av et selskap dreier seg om hvor

mye fokus forsøkspersonene har på begrensninger i forhold til ressurser som tid, kapital og ansatte.

Dew et al (2009) presenterte resultatene sine i forhold til 12 overordnede punkter de sammenlignet ekspertene med MBA-studentene på, det var; (1) Antall ord deltakeren brukte i løpet av intervjuet, (2) Antall nye markeder som ble identifisert av hver deltaker, (3) deltakeren foreslo et alternativt markedssegment (Ja/Nei), (4) antall tanker relatert til forretningen, men ikke relatert til spørsmålene i oppgaven, (5) forsøkspersonen trodde på og godtok markedsdata gitt i oppgaven (Ja/Nei), (6) antall ganger forsøkspersonen brukte intuisjon eller magefølelse til å ta en avgjørelse, (7) antall ganger forsøkspersonen refererte til personlig erfaring, (8) antall ganger deltakeren bekymret seg over kostnader i løpet av oppgaven, (9) antall markedssegmenter forsøkspersonen ønsket å selge til, (10) antall ganger forsøkspersonen nevnte partnerskap og samarbeid, (11) forsøkspersonen valgte direkte salg som salgskanal (Ja/Nei), (12) forsøkspersonen valgte direkte salg som salgskanal og ønsket å utføre salgsjobben selv (Ja/Nei).

For å kunne sammenligne den norske gruppen med resultatene til Dew et al på disse punktene ble samtlige konvertert til "Ja/Nei" utsagn, der et "Ja" i alle tilfeller utenom ett var assosiert med effektiv tenkemåte (i punkt 5 var et "Nei" assosiert med effektiv tenkemåte). Dersom flertallet av utsagnene på ett punkt (1-12) var effektuelle (EFF) fikk personen ett poeng og om flertallet var enten analytisk (ANL) eller bayesiansk (BAN) fikk personen null poeng.

Grunnen til at punktene ble konvertert til "Ja/Nei" var at det ikke ble gitt nok informasjon i artikkelen til Dew et al (2009) for å kunne sammenlikne ved hjelp av ANOVA, men nok informasjon til "Ja/Nei" sammenlikning og khikvadrattest. Det ble vurdert at dette også er en bedre fremgangsmåte med tanke på sammenlikning av svar i muntlig intervju mot skriftlig svar, da muntlige svar med mange utsagn vil vektes høyere ved bruk av ANOVA.

Av de 12 punktene deltakerne ble målt på var det 3 som ble funnet at ikke kunne overføres til 2 variable ("Ja/Nei") og måles mot ekspertgründerne og MBA-studentene. Det første var (1), da antall ord brukt til å besvare et spørsmål muntlig vil overstige svar mottatt skriftlig (Ericsson og Simon, 1980), det andre var (9) antall markedssegmenter gründeren ønsket å selge til da Dew et al ikke ga tilstrekkelig informasjon om data for i sin artikkel til å kunne gjøre en sammenlikning og (11) fordi Dew et al fant at dette punktet ikke hadde sammenheng med effektiv tenkemåte og øvrig litteratur ekspertgründere har heller ikke nevnt dette (Mitchell et al, 2001; Baron og Ensley, 2006; Sarasvathy, 2009).

De 9 gjenværende punktene i tillegg til et spørsmål om markedsundersøkelse som beskrevet i kapittel 3.3.4.2 ga da 10 punkter som sier noe om den effektuelle tenkemåten til nygründerne sammenlignet med ekspertgründere og MBA-studenter. Det er disse 10 punktene som danner grunnlaget for sammenlikningen med funnene fra Dew et al (2009) presentert i Figur 1 og Figur 7. i kapittel 4.

3.3.4.2 Spørsmål om markedsundersøkelse - Koding i henhold til analytisk (ANL), bayesiansk (BAN) og effektiv (EFF) tenkemåte

Det første datasettet som ble analysert hørte til et spørsmål knyttet til markedsundersøkelse i caseoppgaven; resultatene er gjengitt i kapittel 4.1 og inneholder ikke data om MBA-studentene da det kun er gjengitt i Sarasvathy (2009) sin bok og ikke Dew et al (2009). Sarasvathy gikk grundig igjennom resultatanalysen hun brukte for dette spørsmålet i sin bok og det var da ønskelig å analysere dette spørsmålet først for å få et nærliggende sammenlikningsgrunnlag å jobbe videre fra. Spørsmålet var knyttet til anskaffelse av kunder og kartlegging av konkurrenter: *"Hvordan ville du funnet denne informasjonen? Hva slags markedsundersøkelser ville du gjort?"*

Først ble relevante utsagn i svarene identifisert. Dette kunne være ett enkelt ord, en setning eller flere setninger sammen som sammen dannet et utsagn i henhold til enten ANL, BAN eller EFF. Etter at utsagnene hadde blitt kodet i henhold til ANL, BAN eller EFF ble hvert utsagn innen en kategori gitt ett poeng og satt opp i en matrise med tre kolonner som vist med et eksempel i Tabell 3.

Sarasvathy (2009), brukte i sitt forsøk Borda opptelling for å korrigere for at noen personer er mer pratsommelige enn andre. Borda opptelling fungerer ved at man angir 2, 1 og 0 til henholdsvis den kategorien med flest, nest flest og færrest eller fravær av datapunkter som vist i Tabell 4 (Saari, 1995). I Sarasvathy sin studie kunne dette være et problem ettersom en person som pratet ekstra mye ville påvirke tallmaterialet i stor grad. For å sammenlikne med en undersøkelse med skriftlig svar som dette studiet kan Borda opptelling benyttes for å sammenlikne de skriftlige svarene som naturlig er mer kortfattede med data fra muntlige intervjuer, som gjerne inneholder flere utsagn.

Tabell 3 – Eksempel på matrise brukt til khikvadrattest for fire forsøkspersoner.

Forsøksperson	ANL	BAN	EFF	Total
E1	0	1	0	1
E2	1	0	2	3
E3	0	1	2	3
E4	0	1	5	6
Total	1	3	9	13

Tabell 4 – Borda-opptelling på Tabell 3.

Borda-opptelling av Tabell 3. der verdiene 2, 1 og 0 representerer flest, nest flest og færrest datapunkter for hver forsøksperson.

Forsøksperson	ANL	BAN	EFF	Total
E1	0	2	0	2
E2	1	0	2	3
E3	0	1	2	3
E4	0	1	2	3
Total	1	4	6	11

3.3.5 Statistikk til resultater

Svarene som inneholdt to variabler ble analysert ved hjelp av khikvadrattesten som beskrevet i kapittel 2.5.2.1, og svarene som ble kodet med hensyn til frekvens/ antall hendelser ble analysert med analyse av varians (ANOVA) som beskrevet i kapittel 2.5.2.2. For khikvadrattesten ble ($p < 0.05$) brukt som forkastningsgrense i henhold til Sarasvathy (2009), Dew et al (2009) og etablert teori (e.g. Tabachnick et al, 2001). For ANOVA ble ($\alpha < 0.05$) brukt som forkastningsgrense i henhold til Dew et al (2009) og etablert teori (e.g. Rice, 1989).

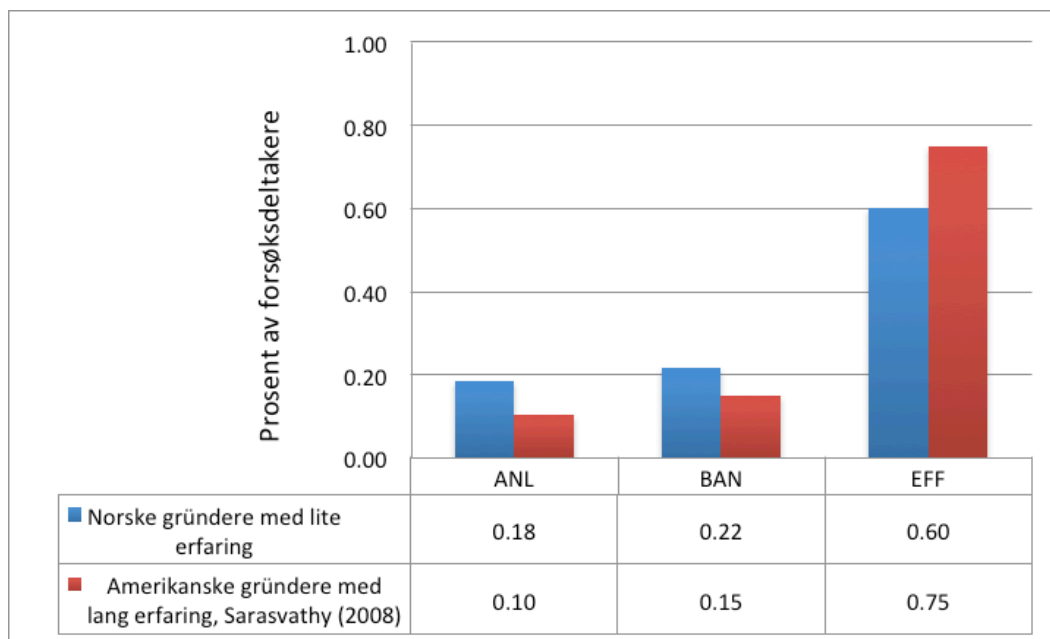
4. Resultater

Resultatkapittelet vil først ta for seg analyse av beslutningsproblemene fra caseoppgaven drøftet i kapittel 3.3.3.1. Ut ifra dette vil forskjeller og likheter mellom den norske gruppen nygründere og de to amerikanske gruppene vil bli belyst. Det følger så et sammendrag av resultatene der gruppene blir sammenliknet helhetlig og på individnivå med bakgrunn i hvor mye effektiv beslutningstaking de har demonstrert.

4.1 Tiltro til markedsundersøkelser

4.1.1 Norske og amerikanske gründere sin tilnærming til markedsundersøkelser

Norske nygründere og amerikanske ekspertgründere sin tilnærming til markedsundersøkelser er vist i Figur 5 og 6. Fra undersøkelsene som ble gjort kom det frem at den norske og amerikanske gruppen viser store likhetstrekk i sin tenkemåte. I den norske gruppen ble 18% kategorisert med analytisk tenkemåte (ANL), 22% med bayesiansk (iterativ) tenkemåte (BAN) og 60% med effektiv tenkemåte (EFF) mot henholdsvis 10% ANL, 15% BAN og 75% EFF hos den amerikanske ekspertgruppen. Ved analyse med ANOVA ble det oppnådd signifikans ($F = 22.56; \alpha < 0.01$) for å kunne forkaste hypotesen om at norske gründere ikke viser preferanse for noen av de tre tenkemåtene ANL, BAN og EFF. Khikvadrattesten ble også brukt, men oppnådde ikke statistisk signifikans med ($p < 0.057$). Med rimelig sikkerhet kan det da sies at norske nygründere foretrekker kvalitative og direkte tilnærminger og ikke tradisjonelle teknikker for markedsundersøkelser.



Figur 5. Resultat fra gründere sin tenkemåte rundt markedsundersøkelser.

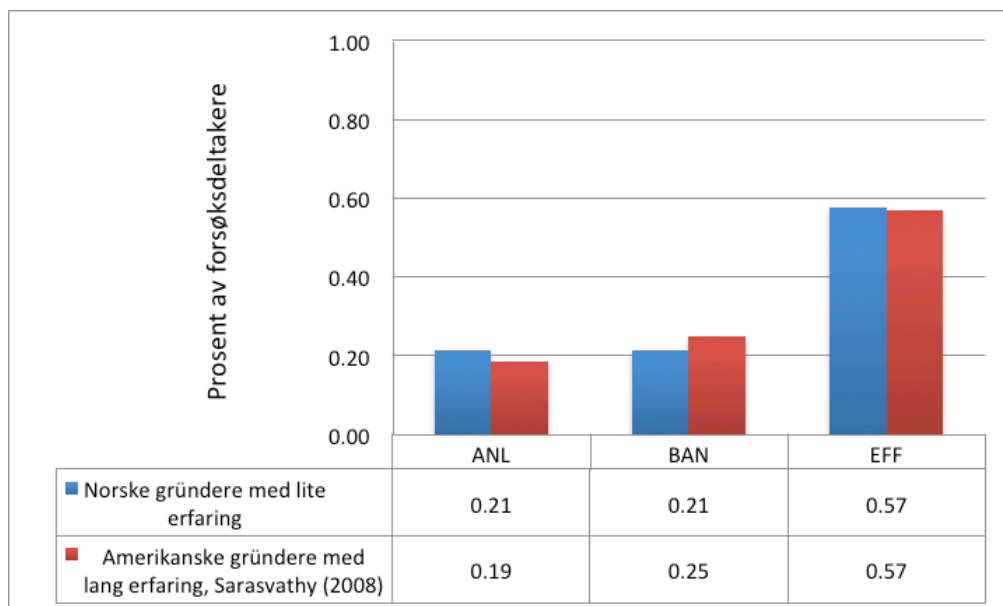
Den norske og amerikanske gruppen viste store likhetstrekk i tenkemåte rundt hvordan de ville utført markedsundersøkelser med klar vekting mot kvalitative og direkte metoder (EFF).

Undersøkelsen av de amerikanske gründere benyttet seg av muntlige intervjuer mot skriftlige svar for den norske gruppen. Dette fører til at forsøkspersonene prater mer og derfor også registrerer flere utsagn som vist i Tabell 5. For å korrigere for dette kan man bruke Borda opptelling som gir kategorien med flest utsagn verdien 2, kategorien som inneholder nest flest utsagn verdien 1 og den med færrest utsagn verdien 0. Dette gjør eksempelvis at et svar som har 0 ANL, 1 BAN og 20 EFF får verdiene 0 ANL, 1 BAN og 2 EFF. Ved bruk av borda opptelling på tallmaterialet i Tabell 5. viste gruppene enda større likhet med 21% ANL, 21% BAN og 57% EFF for den norske gruppen og 19% ANL, 25% BAN og 57% EFF for den amerikanske gruppen som vist i Figur 6.

Tabell 5 – Kodede data fra spørsmål om markedsundersøkelse

Tabellen viser kodede data fra spørsmål om markedsundersøkelse. Det kan tydelig sees at det ved muntlig intervju (til høyre) registreres langt flere utsagn enn ved skriftlig svar (til venstre).

Forsøksperson	Norske nygründere				Forsøksperson	Amerikanske ekspertgründere			
	ANL	BAN	EFF	Antall utsagn		ANL	BAN	EFF	Antall utsagn
E1	0	1	0	1	E1	0	0	12	12
E2	1	0	2	3	E2	1	0	6	7
E3	0	1	2	3	E3	2	2	6	10
E4	0	1	5	6	E4	2	1	9	12
E5	0	0	1	1	E5	0	0	10	10
E6	0	0	2	2	E6	2	2	7	11
E7	1	0	0	1	E7	0	5	9	14
E8	1	1	2	4	E8	3	0	5	8
E9	3	0	1	4	E9	1	3	0	4
E10	0	0	3	3	E10	2	3	10	15
E11	0	0	4	4	E11	2	0	4	6
E12	0	0	2	2	E12	0	1	20	21
E13	0	0	4	4	E13	0	0	3	3
E14	1	1	1	3	E14	1	0	2	3
E15	0	0	2	2	E15	0	0	9	9
E16	0	0	2	2	E16	2	1	3	6
E17	0	0	4	4	E17	1	0	10	11
E18	0	0	4	4	E18	0	1	9	10
E19	0	1	1	2	E19	0	5	5	10
E20	0	0	1	1	E20	0	0	2	2
E21	0	1	1	2	E21	0	1	5	6
E22	0	2	1	3	E22	0	0	14	14
E23	0	1	2	3	E23	0	1	11	12
E24	2	0	1	3	E24	1	2	1	4
					E25	4	1	1	6
					E26	0	0	2	2
					E27	0	6	1	7
Total	9	10	48	67	Total	24	35	176	235



Figur 6 – Resultat fra gründere sin tenkemåte rundt markedsundersøkelser (Borda-opptelling)

Med Borda-opptelling blir forskjell i data som følge av muntlig og skriftlig datainnhenting redusert og gruppene viser enda tydeligere likhetstrekk der 57% av begge gruppene foretrekker effektiv (EFF) fremgangsmåte til markedsundersøkelse.

4.1.2 Likhet mellom gruppenes tilnærming

I strid med eksisterende teori ble det funnet at nygründere og ekspertgründere viser store likhetstrekk i måten de tenker rundt markedsundersøkelser. Uten Borda-opptelling ble det som vist i Tabell 6. registrert 9 ANL, 10 BAN og 48 EFF for den norske gruppen og 24 ANL, 35 BAN og 176 EFF for den amerikanske gruppen ($p < 0.75$). Ved bruk av borda opptelling ble det registrert 9 ANL 13 BAN og 36 EFF for den norske gruppen og 15 ANL 20 BAN og 48 EFF for den amerikanske gruppen ($p < 0.87$).

Tabell 6 – Sammendrag av resultater for markedsføringsspørsmålet

Den norske og amerikanske gruppen med gründere viste ikke forskjell i preferanse av ANL, BAN og EFF; dette ble mest tydelig med Borda-opptelling ($p < 0.87$).

Grupper	ANL	BAN	EFF	Signifikans
Norske nygründere	9	10	48	ChiSq = 0.56
Amerikanske ekspertgründere	24	35	176	p < 0.75
<i>Borda-opptelling</i>				
Norske nygründere	9	13	36	ChiSq = 0.27
Amerikanske ekspertgründere	15	20	48	p < 0.87

4.2 Identifikasjon av nye markeder

Det ble undersøkt hvor mange markeder forsøkspersonene identifiserte uoppfordret. Som vist i Tabell 7. identifiserte den norske målgruppen på 24 personer 19 unike markder til sammenlikning med Dew et al (2009) sin amerikanske ekspertgruppe på 27 personer som identifiserte 28 og deres andre gruppe på 37 MBA-studenter som identifiserte 12. Totalt identifiserte 21 av 24 norske gründere minst ett marked som ikke var gitt i oppgaveteksten.

Tabell 7 – Unike markeder identifisert av nygründere, ekspertgründere og MBA-studenter.

Variabel	Norske nygründere	Amerikanske ekspertgründere	Amerikanske MBA-studenter
Antall unike markeder identifisert	19	28	12
Unike markeder per deltaker	0,79	1,04	0,32

4.2.1 Sammenlikning med amerikanske målgrupper

Som vist i Tabell 8. ble det ikke oppnådd signifikans for å kunne si at amerikanske ekspertgründere identifiserer flere markeder enn norske nygründere, men dette burde allikevel undersøkes nærmere på bakgrunn av lav p-verdi ($p < 0.058$). Norske nygründere identifiserer flere unike markeder enn amerikanske MBA-studenter ($p < 0.001$). Av Dew et al (2009) ble det slått fast at amerikanske ekspertgründere identifiserte flere unike markeder enn MBA-studenter ved bruk av ANOVA som ga ($F = 14.93; p = 0.000$); bruk av khikvadratetesten ga ($p < 0.001$).

Tabell 8 – Identifikasjon av nye markeder

Det er grunn til å undersøke nærmere om amerikanske ekspertgründere identifiserer flere markeder enn norske nygründere på grunn av lav, men ikke signifikant p-verdi ($p < 0.058$). Norske nygründere identifiserer flere unike

markeder enn amerikanske MBA-studenter ($p < 0.001$).

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Norske nygründere	21	3	ChiSq = 3.56
Amerikanske ekspertgründere	27	0	$p < 0.058$
Norske nygründere	21	3	ChiSq = 12.72
Amerikanske MBA-studenter	12	25	$p < 0.001$
Amerikanske ekspertgründere	27	0	ChiSq = 29.94
Amerikanske MBA-studenter	12	25	$p < 0.001$

4.3 Alternative segmenter

I oppgaveteksten til caseoppgaven ble det foreslått at deltakerne skulle selge til de tre markedssegmentene unge voksne, voksne og undervisere. Som nevnt i kapittel 3.3.3.1.1 er det tenkt at tilbøyelighet til å stole på oppgitte data er et tegn på prediktiv tenkemåte og ventet at ekspertgründere ville identifisere flere alternative segmenter. I Tabell 9. vises det imidlertid at den norske gruppen nygründere ikke er signifikant forskjellig fra den amerikanske gruppen i dette spørsmålet da 9 av 24 norske nygründere foreslo et alternativt marked mot 12 av 27 amerikanske ekspertgründere ($p < 0.61$). Den norske gruppen viste signifikant forskjell fra de amerikanske MBA-studentene der kun 2 av 35 artikulerte alternative segmenter ($p < 0.002$).

I tråd med forventet utfall fant Dew et al (2009) at ekspertgründere oftere lanserte alternative segmenter enn de tre som var oppgitt i oppgaven sammenliknet med MBA-studenter ($p < 0.001$)

Tabell 9 – Forslag av alternative segmenter

Nygründere og ekspertgründere viser likhetstrekk i identifikasjon av markedssegmenter ($p < 0.61$), men norske nygründere viser signifikant forskjell sammenliknet med amerikanske MBA-studenter ($p < 0.002$).

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Norske nygründere	9	15	ChiSq = 0.25
Amerikanske ekspertgründere	12	15	$p < 0.61$
Norske nygründere	9	15	ChiSq = 10.14
Amerikanske MBA-studenter	2	35	$p < 0.002$
Amerikanske ekspertgründere	12	15	ChiSq = 13.92
Amerikanske MBA-studenter	2	35	$p < 0.001$

4.4 Helhetlig perspektiv på selskap

På lik linje med de amerikanske ekspertgründerne så de norske nygründerne på selskapet i oppgaven fra et overordnet perspektiv som vist i Tabell 10. 20 av 24 norske gründere og 21 av 27 amerikanske gründere viste tydelig at de fokuserte på hvordan forretningen som helhet skulle utvikle seg ($p < 0.56$). De norske gründere skilte seg signifikant fra MBA-studentene der 16 av 37 fokuserte på selskapet som helhet ($p < 0.002$). Ekspertgründerne skilte seg også fra MBA-studentene ($p < 0.006$).

Tabell 10 – Helhetlig perspektiv på selskap

Det var tydelig flere personer som diskuterte selskapet fra et overordnet perspektiv i den norske ($p < 0.002$) og amerikanske ($p < 0.006$) gründergruppen sammenliknet med MBA-studentene. Det ble ikke funnet noen forskjell mellom de norske nygründerne og de amerikanske ekspertgründerne ($p < 0.62$).

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Norske nygründere	20	4	ChiSq = 0.25
Amerikanske ekspertgründere	21	6	$p < 0.62$
Norske nygründere	20	4	ChiSq = 9.67
Amerikanske MBA-studenter	16	21	$p < 0.002$
Amerikanske ekspertgründere	21	6	ChiSq = 7.63
Amerikanske MBA-studenter	16	21	$p < 0.006$

4.5 Vektlegging av prediktiv informasjon

I motsetning til forventningene diskutert i kapittel 3.3.3.1.3 viste de norske nygründerne også likhetstrekk med amerikanske ekspertgründerne når det gjaldt skepsis til markedsdata gitt i oppgaven. Som vist i Tabell 11. baserte 10 av 24 norske gründerne og 14 av 27 amerikanske gründerne seg i liten eller ingen grad på informasjonen som var gitt om marked og kunder i oppgaven ($p < 0.47$). Dette ble også til dels vist i kapittel 4.2.1 der det ble funnet at de norske gründerne heller foretrakk å teste markedet direkte og skaffe seg kvalitativ fremfor kvantitativ markedsinformasjon. Den norske målgruppen var igjen signifikant forskjellig fra MBA-studentene der kun 3 av 37 stilte spørsmålsteget ved informasjonen gitt i oppgaven ($p < 0.002$). Ekspertgründerne var igjen signifikant forskjellige fra MBA-studentene ($p < 0.001$).

Tabell 11 – Vektlegging av prediktiv informasjon

Det var signifikante forskjeller fra MBA-studentene både hos nygründerne ($p < 0.002$) og ekspertgründerne ($p < 0.001$), men ikke mellom de to gründergruppene ($p < 0.47$).

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Norske nygründerne	14	10	ChiSq = 0.53
Amerikanske ekspertgründerne	13	14	$p < 0.47$
Norske nygründerne	14	10	ChiSq = 9.78
Amerikanske MBA-studenter	34	3	$p < 0.002$
Amerikanske ekspertgründerne	13	14	ChiSq = 15.31
Amerikanske MBA-studenter	34	3	$p < 0.001$

4.6 Bruk av intuisjon og magefølelse

De norske gründerne viste ikke større bruk av intuisjon og magefølelse enn de amerikanske ekspertgründerne som vist i Tabell 12., men med tydelig forskjell fra MBA-studentene. 14 av 24 norske gründerne benyttet i løpet av caseoppgaven flere formuleringer som ”basert på intuisjon”, ”magefølelsen min sier at”, ”jeg vil i utgangspunktet tro” og liknende mot 9 av 27 amerikanske

gründere ($p < 0.073$). Den norske målgruppen var igjen signifikant forskjellig fra MBA-studentene som der 6 av 37 benyttet seg av intuisjon ($p < 0.001$). De amerikanske ekspertgründerne var her ikke signifikant forskjellige fra MBA-studentene ($p < 0.11$)

Tabell 12 – Bruk av intuisjon og magefølelse

Norske nygründere bruker mer intuisjon og magefølelse enn amerikanske MBA-studenter ($p < 0.001$). Det ble ikke funnet at dette var tilfellet overfor ekspertgründere ($p < 0.073$).

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Norske nygründere	14	10	ChiSq = 3.21
Amerikanske ekspertgründere	9	18	$p < 0.073$
Norske nygründere	14	10	ChiSq = 9.78
Amerikanske MBA-studenter	6	31	$p < 0.001$
Amerikanske ekspertgründere	9	18	ChiSq = 2.55
Amerikanske MBA-studenter	6	31	$p < 0.11$

4.7 Anvendelse av personlig erfaring

Det ble funnet at ekspertgründerne har større tendens til å anvende sin personlige erfaring sammenliknet med norske nygründere som vist i Tabell 13. I den norske gruppen var det totalt 17 av 24 som tydelig anvendte personlig erfaring mot 25 av 27 for den amerikanske målgruppen ($p < 0.042$). De norske nygründerne viste signifikant mer anvendelse av personlig erfaring sammenliknet med MBA-studentene der 15 av 37 anvendte dette ($p < 0.021$). Ekspertgründerne var signifikant forskjellige fra MBA-studentene ($p < 0.001$).

Tabell 13 – Bruk av personlig erfaring

Ekspertgründerne anvendte mer personlig erfaring i beslutningene sine enn de mindre erfarne norske gründerne ($p < 0.042$). De norske gründerne benyttet mer personlig erfaring enn MBA-studentene ($p < 0.021$).

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Norske nygründere	17	7	ChiSq = 4.14
Amerikanske ekspertgründere	25	2	p < 0.042
Norske nygründere	17	7	ChiSq = 5.36
Amerikanske MBA-studenter	15	22	p < 0.021
Amerikanske ekspertgründere	25	2	ChiSq = 18.04
Amerikanske MBA-studenter	15	22	p < 0.001

4.8 Fokus på hva man har råd til å tape, ikke hva det er mulig å vinne

Som vist i Tabell 14. ble det ikke funnet signifikant forskjell mellom antall ganger norske gründere bekymret seg for kostnader knyttet til en beslutning sammenliknet med ekspertgründere. I den norske gruppen uttrykte 17 av 24 deltakere bekymring for kostnader minst en gang i løpet av undersøkelsen mot 24 av 27 for ekspertgründerne ($p < 0.11$). Både de norske nygründere ($p < 0.017$) og ekspertgründere ($p < 0.001$) viste signifikant forskjell fra de amerikanske MBA-studentene hvor 12 av 37 inkluderte tanker om kostnader knyttet til beslutningene sine .

Tabell 14 – Kostnadsfokus i beslutningsprosessen

Det var ikke signifikante forskjeller i fokus på kostnader hos nygründere og ekspertgründere ($p < 0.11$). Begge gruppene var imidlertid signifikant forskjellig fra MBA-studentene med ($p < 0.02$) for nygründere og ($p < 0.001$) for ekspertgründere.

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Norske nygründere	17	7	ChiSq = 2.63
Amerikanske ekspertgründere	24	3	p < 0.11
Norske nygründere	17	7	ChiSq = 5.73
Amerikanske MBA-studenter	16	21	p < 0.017
Amerikanske ekspertgründere	24	3	ChiSq = 15.78
Amerikanske MBA-studenter	16	21	p < 0.001

4.9 Finne mulige partnerskap fremfor å bekymre seg over konkurrenter

Eksisterende litteratur har allerede slått fast at ekspertgründere fokuserer på partnerskap når de skal bygge sine selskaper, men denne tendensen ble også funnet hos norske nygründere som vist i Tabell 15. 12 av 24 nygründere nevnte at de ville benytte seg av partnerskap mot 15 av 27 ekspertgründere ($p < 0.69$). Både den norske gruppen ($p < 0.001$), og amerikanske ekspertgründere var signifikant forskjellig fra MBA-studentene der 16 av 37 nevnte mulige partnerskap ($p < 0.001$).

Tabell 15 – Samarbeidspartnere som fokusområde

Halvparten av de norske nygründere nevnte i løpet av oppgaven partnerskap og samarbeid. Dette har sterke likhetstrekk med data rapportert for ekspertgründere ($p < 0.69$). Fokuset på partnerskap var signifikant forskjellig fra MBA-studentene for begge grupper ($p < 0.001$).

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Norske nygründere	12	12	ChiSq = 0.16
Amerikanske ekspertgründere	15	12	$p < 0.69$
Norske nygründere	12	12	ChiSq = 11.55
Amerikanske MBA-studenter	4	33	$p < 0.001$
Amerikanske ekspertgründere	15	12	ChiSq = 14.97
Amerikanske MBA-studenter	4	33	$p < 0.001$

4.10 Direkte salg

Det var på forhånd ventet at ekspertgründere ville vise preferanse for å direkte salg for å kunne bygge partnerskap, men dette ble ikke funnet. Det ble imidlertid funnet at en større andel norske nygründere valgte direkte salgskanal i forhold til ekspertgründerne som vist i Tabell 16. 12 av 24 nygründere foretrakk å selge direkte til kunden, noe som er signifikant flere enn de amerikanske ekspertgründerne der 6 av 21 ville selge direkte ($p < 0.038$). Det var også signifikant flere enn

de amerikanske MBA-studentene der 8 av 37 ville bruke direkte salg ($p < 0.021$). Mellom ekspertgründerne og MBA-studentene var det ikke signifikante forskjeller ($p < 0.95$).

Tabell 16 – Direkte salg som salgskanal

Halvparten av norske gründere valgte å benytte seg av direkte salg. Dette er signifikant flere enn amerikanske ekspertgründere ($p < 0.038$) og også MBA-studentene ($p < 0.021$).

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Norske nygründere	12	12	ChiSq = 4.3
Amerikanske ekspertgründere	6	21	$p < 0.038$
Norske nygründere	12	12	ChiSq = 5.32
Amerikanske MBA-studenter	8	29	$p < 0.021$
Amerikanske ekspertgründere	6	21	ChiSq = 0.003
Amerikanske MBA-studenter	8	29	$p < 0.95$

4.11 Personlig salg

Det ble også undersøkt hvor mange av dem som valgte direkte salg (kapittel 4.10) som også uttrykte at de ville foreta salget selv som vist i Tabell 17. 6 av 12 nygründere beskrev at de ville selge produktet selv, samme andel som ekspertgründerne der 3 av 6 valgte dette ($p = 1$). Ingen av de 8 MBA-studentene som valgte direkte salg nevnte at de ville selge personlig, men valgte heller å gjøre dette ved hjelp av ansatte selgere eller unnlot å nevne det spesifikk. Dette ga signifikant forskjell både mot norske nygründere ($p < 0.017$) og amerikanske ekspertgründere ($p < 0.024$).

Tabell 17 – Direkte salg utført av gründeren selv

Av de norske og amerikanske gründerne som valgte direkte salg uttrykte halvparten at de ønsket å selge personlig ($p = 1$). Dette skiller seg klart fra MBA-studentene der ingen av de 8 som valgte direkte salg som kanal uttrykte at de ville selge personlig.

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Norske nygründere	6	6	ChiSq = 0
Amerikanske ekspertgründere	3	3	p = 1
Norske nygründere	6	6	ChiSq = 5.71
Amerikanske MBA-studenter	0	8	p < 0.017
Amerikanske ekspertgründere	3	3	ChiSq = 5.09
Amerikanske MBA-studenter	0	8	p < 0.024

4.12 Sammendrag av resultater

Herunder følger et sammendrag av tabellene presentert over, en overordnet sammenligning av de tre gruppene og en visuell fremstilling av dette.

4.12.1 Sammendrag av svarene på gruppenivå

De norske nygründerne viste signifikant forskjell fra gruppen med amerikanske MBA-studenter på 10 av 10 beslutningsområder relatert til sekundærhypotesen (kapittel 4.1-5.9 og 5.11).

Resultatene viser også at eksperter og nygründerne er signifikant forskjellige i 1 av 10 kategorier relatert til sekundærhypotesen; ekspertgründerne bruker mer av sin personlige erfaring i beslutningstaking ($p < 0.042$). Merk at direkte salg (kapittel 4.10) ikke ble assosiert med effektiv tenkemåte og derfor ikke er tatt med blant de ti punktene, men at underpunktet personlig salg er tatt med. Et fullstendig sammendrag av de 11 kategoriene (inkludert kapittel 4.10) er for nygründerne og ekspertgründerne vist i Tabell 18. og 19.

Totalt ble 155 svar for norske gründerne kodet "Ja" og 97 kodet "Nei", der "Ja" er assosiert med effektiv tenkemåte og "Nei" assosiert med prediktiv tenkemåte. For de amerikanske gründerne var dette tallet henholdsvis 178 Ja og 98 Nei. Samme opptelling ga MBA-studentene 113 Ja og 302 Nei. Merk at i kapittel 4.5, "Vektlegging av tilgjengelig data", var et "Nei" assosiert med effektiv tenkemåte og har derfor blitt omgjort til et "Ja" i denne opptellingen. Resultatene samlet at norske nygründerne og amerikanske ekspertgründerne ikke er signifikant forskjellige på

gruppenivå ($p < 0.48$) og at begge gruppene er signifikant forskjellig fra MBA-studentene ($p < 0.001$) som vist i Tabell 20.

Tabell 18 – Sammendrag av generell ekspertise for nygründere og ekspertgründere

Ingen av gruppene viste signifikante forskjeller på seks variablene.

Variabel	Resultat	Signifikans	Sammendrag
Deltaker identifiserte minst ett nytt marked (J/N)	Nygründer: 21J, 3N Ekspertgründer: 27J, 0N	ChiSq = 3.56 $p < 0.058$	Ekspertene identifiserte eller konstruerte ikke flere nye markeder enn nygründere
Deltaker foreslo minst ett nytt markedssegment (J/N)	Nygründer: 9J, 15N Ekspertgründer: 12J, 15N	ChiSq = 0.25 $p < 0.61$	Ekspertene foreslo ikke oftere alternative segmenter som ikke var nevnt i oppgaven
Deltaker hadde et helhetlig perspektiv på selskapet (J/N)	Nygründer: 20J, 4N Ekspertgründer: 21J, 6N	ChiSq = 0.25 $p < 0.62$	De to gruppene hadde begge et helhetlig perspektiv på selskapet
Deltaker trodde på og aksepterte oppgitte markedsdata (J/N)	Nygründer: 14J, 10N Ekspertgründer: 13J, 14N	ChiSq = 0.53 $p < 0.47$	Det var ikke signifikant forskjell i aksept og bruk av markedsdata
Deltaker benyttet seg av kvalitativ og direkte markedsanalyse (J/N)	Nygründer: 15J, 9N Ekspertgründer: 22J, 5N	ChiSq = 2.30 $p < 0.13$	Ekspertene benyttet seg ikke i større grad av kvalitativ og direkte markedsanalyse
Deltaker benyttet intuisjon til å treffe beslutninger (J/N)	Nygründer: 14J, 10N Ekspertgründer: 9J, 18N	ChiSq = 3.21 $p < 0.073$	Det var ikke signifikant forskjell i bruk av intuisjon til beslutningstaking

Tabell 19 – Sammendrag av entreprenørskaplig ekspertise for nygründere og ekspertgründere

Det var signifikante forskjeller på to av fem påstander. Ekspertgründere fra USA bruker mer personlig erfaring enn nygründere fra Norge ($p < 0.042$) og nygründere benytter seg oftere av direkte salg enn ekspertgründerne ($p < 0.038$).

Variabel	Resultat	Signifikans	Sammendrag
Deltaker brukte personlig erfaring til å treffe beslutninger (J/N)	Nygründer: 17J, 7N Ekspertgründer: 25J, 2N	ChiSq = 4.14 p < 0.042	Ekspertgründere anvendte mer personlig erfaring enn nygründere
Deltaker tok hensyn til kostnader i beslutningsprosesser (J/N)	Nygründer: 17J, 7N Ekspertgründer: 24J, 3N	ChiSq = 2.63 p < 0.11	Kostnader ble ikke vektlagt vesentlig forskjellig i beslutningstakingen
Deltaker inkluderte partnerskap og samarbeid i planene sine (J/N)	Nygründer: 12J, 12N Ekspertgründer: 15J, 12N	ChiSq = 0.16 p < 0.69	Partnerskap og samarbeid ble prioritert av en stor andel i begge gruppene
Deltaker valgte direkte salg som kanal (J/N)	Nygründer: 12J, 12N Ekspertgründer: 6J, 21N	ChiSq = 4.3 p < 0.038	Flere nygründere valgte direkte salg som salgskanal
Deltaker valgte direkte salg og ønsket å selge i egen person (J/N)	Nygründer: 6J, 6N Ekspertgründer: 3J, 3N	ChiSq = 0 p = 1	Av de som valgte direkte salg ønsket like stor andel og selv selge produktet

Tabell 20 – Samlede resultater for gruppene

Norske nygründere og amerikanske ekspertgründere er totalt sett ikke signifikant forskjellige i beslutningstaking knyttet til oppstart og drift av det fiktive selskapet i oppgaven ($p < 0.42$). Begge disse gruppene viser signifikant forskjell fra MBA-studentene ($p < 0.001$).

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Norske nygründere	154	98	ChiSq = 0.65
Amerikanske ekspertgründere	178	98	p < 0.42
Norske nygründere	155	97	ChiSq = 76.65
Amerikanske MBA-studenter	113	302	p < 0.001
Amerikanske ekspertgründere	178	98	ChiSq = 54.66
Amerikanske MBA-studenter	113	302	p < 0.001

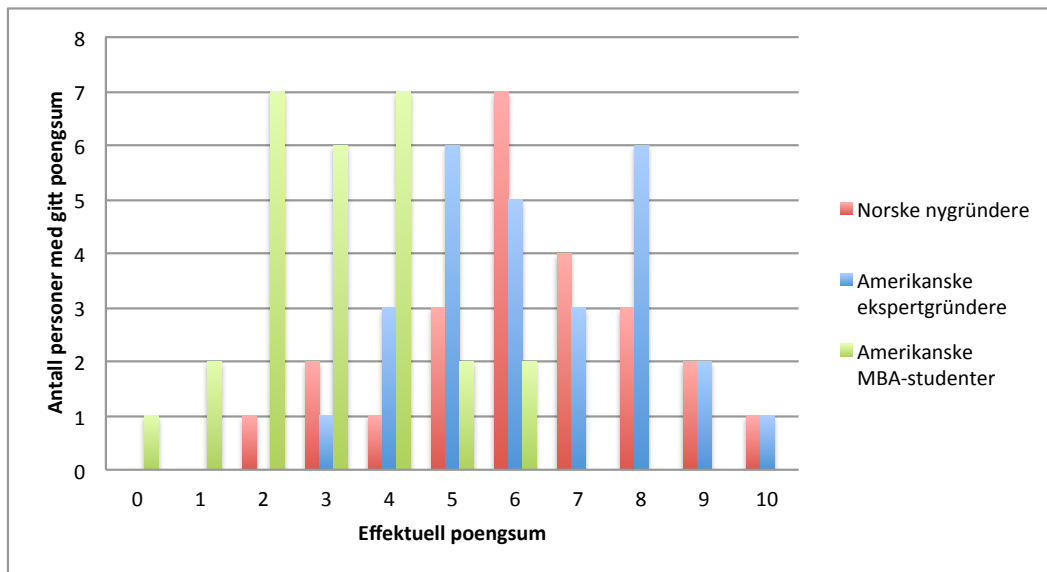
4.12.2 Individuell fordeling av svarene innenfor gruppene

Svarene i hver av de 10 kategoriene ble så telt opp for hver gründer individuelt. Det vil si at for hver av de 10 kategoriene ble den enkelte gründer gitt 1 poeng om gründeren viste effektiv

tenkemåte i den kategorien og 0 poeng hvis ikke. Hver gründer fikk da en effektiv poengsum der den laveste oppnåelige poengsummen var 0 og høyeste sum var 10. Figur 7. fremstiller dette grafisk for de tre gruppene, der de amerikanske gruppene oppnådde en Chronbach's Alfa på 0.69 og den norske gruppen oppnådde 0.60. Fremstillingen av de amerikanske gruppene ble også vist i Figur 1. for ekspertgründerne og MBA-studentene hentet fra Dew et al (2009). Distribusjonen av effektiv poenggiving i de tre gruppene viser tydelig at norske nygründerne og amerikanske ekspertgründerne faller innenfor samme populasjon, men skiller seg fra MBA-studentene.

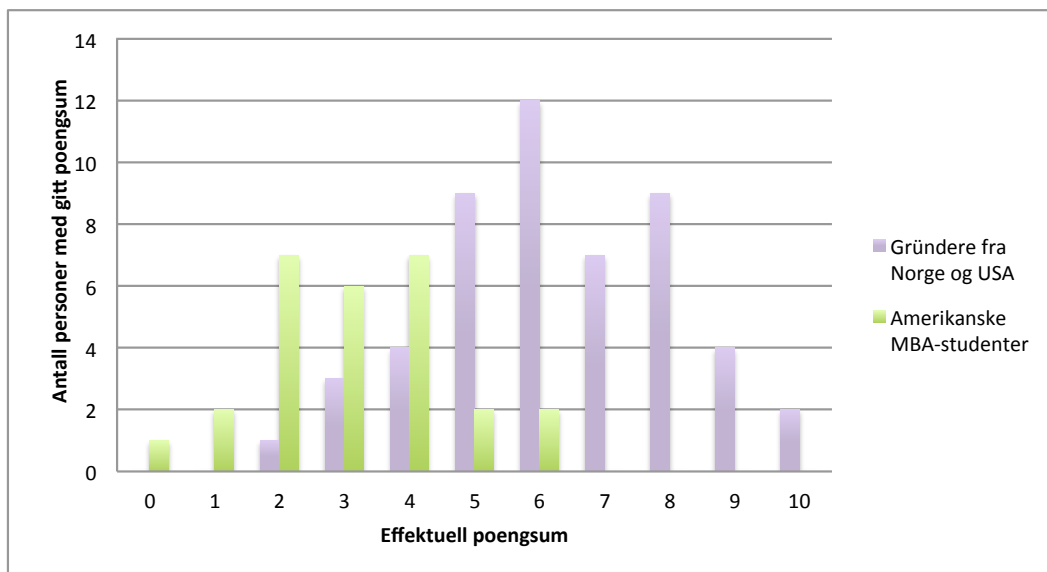
Figur 8. viser norske nygründerne og ekspertgründerne som har sammenfallende varianser ($F = 0.088, P < 0.77$). Figur 7. viser nygründerne og MBA-studentene som er signifikant forskjellige ($F = 85.88, P = 0.000$).

Figur 7. viser en gruppe satt sammen av både de amerikanske og norske gründerne som vises mot MBA-studentene. Det kan sees at denne gruppen har en forholdsvis symmetrisk fordeling, noe som kan peke mot at gruppen ved tilførsel av flere forsøksobjekter ville kunne nærmet seg et normalfordelt utvalg. Denne gruppen var også signifikant forskjellig fra gruppen med MBA-studenter ($F = 25.13, P = 0.000$).



Figur 7 – Effektuelle poeng oppnådd av nygründere, ekspertgründere og MBA-studenter.

Plott av hvor mange effektuelle poeng hver av gruppene oppnådde. Utvalget av norske nygründere og amerikanske ekspertgründere har sammenfallende fordelinger med ($F = 0.088, P = 0.77$), men både norske ($F = 34.21, P = 0.000$), og amerikanske ($F = 52.9, P = 0.000$) gründere er signifikant forskjellig fra MBA-studentene.



Figur 8 – Effektuelle poeng oppnådd av en samlet gründerguppe og MBA-studenter

Figuren viser et samlet utvalg av de norske og amerikanske opp mot de amerikanske MBA-studentene. Gründerne danner en relativt symmetrisk samlet fordeling som er signifikant forskjellig fra fordelingen til MBA-studentene ($F = 25.13, P = 0.000$).

4.13 Forskjeller i hos nygründere med 1-2 års erfaring og 3-10 års erfaring

Sammendraget av resultatene i kapittel 4.12.1 viser at det ikke er så store forskjeller som man kanskje skulle vente mellom nygründere og ekspertgründere. Det ble derfor mistenkt at det store spriket i erfaring innad i gruppen med nygründere kunne ha innvirkning på resultatene. Gruppen nygründere ble delt opp i to mindre grupper på henholdsvis 13 og 11 personer, der gruppen med 13 personer hadde 1-2 års erfaring og gruppen på 11 personer hadde 3-10 års erfaring. Et sammendrag av resultatene for disse to gruppene målt opp mot ekspertgründerne vises i Tabell 21 som sammenlikner generell ekspertise og Tabell 22. som viser entreprenørskaplig ekspertise. I Tabell 21. ser man at ekspertgründere identifiserer flere nye markeder enn gründere med 1-2 års erfaring ($P < 0.009$), som også oppnådde lav p-verdi i sammendraget for gruppen som helhet i Tabell 7. ($P < 0.053$). Utover dette var det ingen klare forskjeller målt mellom nygründere og ekspertgründerne.

Tabell 22. viser at gruppene med mest erfaring anvendte sin personlige erfaring mer enn nygründerne med ($P < 0.004$) for ekspertgründere og ($P < 0.047$) for gründere 3-10 års erfaring. Det tyder da på at den signifikante forskjellen i bruk av erfaring funnet i Tabell 13. ($P < 0.042$) i stor grad kan tilskrives gruppen med 1-2 års erfaring. Det ble også funnet at gründerne med 3-10 års erfaring tar signifikant mindre hensyn til kostnader i beslutningstakingen sine sine enn både ekspertgründere ($P < 0.004$), og også gründere med 1-2 års erfaring ($P < 0.001$). Den lave p-verdien vist i Tabell 14. ($P < 0.11$) ser da ut til å kunne tilskrives gründerne med 3-10 års erfaring. I tillegg ble det funnet at gründere med 1-2 års erfaring i større grad velger direkte salg som salgskanal enn gründere med 3-10 års erfaring ($P < 0.041$), og ekspertgründere ($P < 0.004$). Dette viser at den lave p-verdien i Tabell 16 . for bruk av direkte salg i stor grad kan tilskrives nygründerne ($P < 0.038$).

Figur 9. viser et stolpediagram der de to gruppene nygründere er vist opp mot ekspertgründerne der hver gründer har blitt gitt en effektiv poengsum på en skala fra 0 til 10 i henhold til variablene i Tabell 21. og Tabell 22. som demonstrerer effektiv tenkemåte.

På grunn av det begrensede antall forsøkspersoner i undergruppene av norske gründere, henholdsvis 13 og 11 personer, blir resultatene i dette kapitlet ikke tilskrevet overordnet signifikans. De blir heller anvendt som støtte til diskusjonen i kapittel 5, som bygger på resultatene i kapittel 4.1-4.12.

Tabell 21 – Generell ekspertise hos gründere med 1-2 og 3-10 års erfaring

Det ble funnet at ekspertgründere identifiserer flere nye markeder enn gründere med 1-2 års erfaring ($P < 0.009$).

Variabel	Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Deltaker identifiserte minst ett nytt marked (Ja/Nei)	1-2 års erfaring	10	3	ChiSq = 6.74
	Ekspertgründere	27	0	p < 0.009
	3-10 års erfaring	11	0	ChiSq = 0
	Ekspertgründere	27	0	p = 1
	1-2 års erfaring	10	3	ChiSq = 2.90
	3-10 års erfaring	11	0	p < 0.088
Deltaker foreslo minst ett nytt segment (Ja/Nei)	1-2 års erfaring	4	9	ChiSq = 0.68
	Ekspertgründere	12	15	p < 0.41
	3-10 års erfaring	5	6	ChiSq = 0.003
	Ekspertgründere	12	15	p < 0.95
	1-2 års erfaring	4	9	ChiSq = 0.55
	3-10 års erfaring	5	6	p < 0.46
Deltaker hadde et helhetlig perspektiv på selskapet (Ja/Nei)	1-2 års erfaring	11	2	ChiSq = 0.26
	Ekspertgründere	21	6	p < 0.61
	3-10 års erfaring	9	2	ChiSq = 1.76
	Ekspertgründere	21	14	p < 0.19
	1-2 års erfaring	11	2	ChiSq = 0.03
	3-10 års erfaring	9	2	p < 0.85
Deltaker trodde på og aksepterte de oppgitte markedsdataene (Ja/Nei)	1-2 års erfaring	5	8	ChiSq = 0.33
	Ekspertgründere	13	14	p < 0.56
	3-10 års erfaring	5	6	ChiSq = 0.02
	Ekspertgründere	13	14	p < 0.88
	1-2 års erfaring	5	8	ChiSq = 0.11
	3-10 års erfaring	5	6	p < 0.73
Deltaker benyttet seg av kvalitativ og direkte markedsanalyse (Ja/Nei)	1-2 års erfaring	8	5	ChiSq = 1.86
	Ekspertgründere	22	5	p < 0.17
	3-10 års erfaring	7	4	ChiSq = 1.37
	Ekspertgründere	22	5	p < 0.24
	1-2 års erfaring	8	5	ChiSq = 0.011
	3-10 års erfaring	7	4	p < 0.92
Deltaker benyttet seg av intuisjon til å treffe beslutninger (Ja/Nei)	1-2 års erfaring	7	6	ChiSq = 1.54
	Ekspertgründere	9	18	p < 0.21
	3-10 års erfaring	7	4	ChiSq = 2.94
	Ekspertgründere	9	18	p < 0.086
	1-2 års erfaring	7	6	ChiSq = 0.23
	3-10 års erfaring	7	4	p < 0.63

Tabell 22 – Entreprenørskaplig ekspertise hos gründere med 1-2 og 3-10 års erfaring

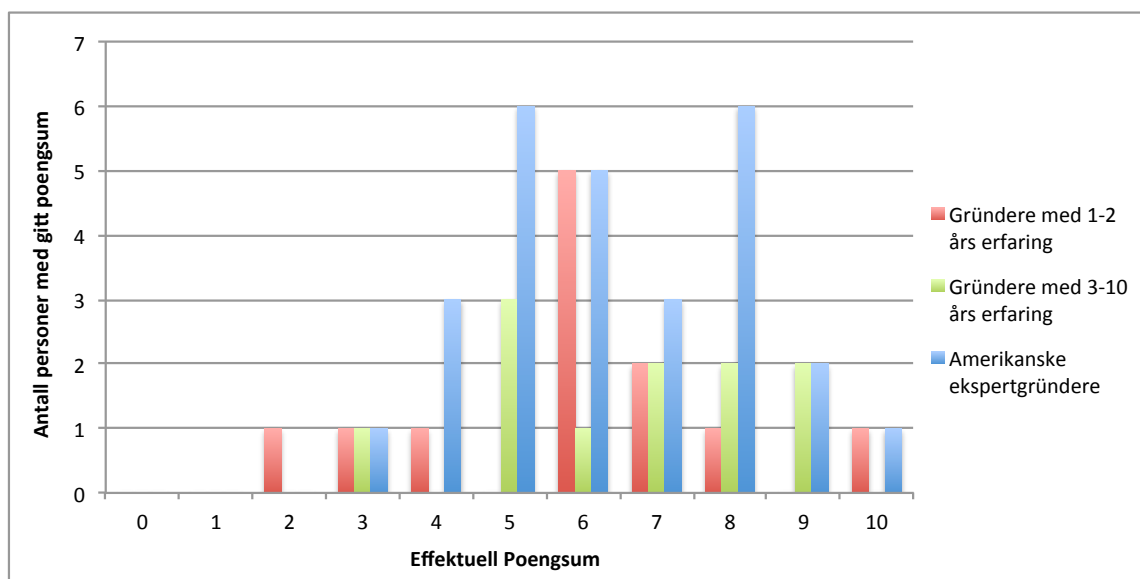
Det kan tyde på at gründere med 1-2 års erfaring anvender mindre personlig erfaring enn gründere med 3-10 års erfaring og ekspertgründere. Gründere med 1-2 års erfaring og ekspertgründere tar muligens mer hensyn til kostnader. Gründere med 1-2 års erfaring ser ut til å foretrekke direkte salg oftere enn de to øvrige gruppene.

Variabel	Grupper	Ja	Nei	Signifikans
Deltaker brukte personlig erfaring til å treffe beslutninger (Ja/Nei)	1-2 års erfaring	7	6	ChiSq = 8.23
	Ekspertgründere	25	2	p < 0.004
	3-10 års erfaring	10	1	ChiSq = 0.029
	Ekspertgründere	25	2	p < 0.84
	1-2 års erfaring	7	6	ChiSq = 3.96
	3-10 års erfaring	10	1	p < 0.047
Deltaker tok hensyn til kostnader i beslutningsprosesser (Ja/Nei)	1-2 års erfaring	12	1	ChiSq = 0.11
	Ekspertgründere	24	3	p < 0.73
	3-10 års erfaring	5	6	ChiSq = 8.16
	Ekspertgründere	24	3	p < 0.004
	1-2 års erfaring	12	1	ChiSq = 6.33
	3-10 års erfaring	5	6	p < 0.001
Deltaker inkluderte partnerskap og samarbeid i planene sine (Ja/Nei)	1-2 års erfaring	6	7	ChiSq = 0.58
	Ekspertgründere	15	12	p < 0.31
	3-10 års erfaring	6	5	ChiSq = 0.003
	Ekspertgründere	15	12	p < 0.95
	1-2 års erfaring	6	7	ChiSq = 0.17
	3-10 års erfaring	6	5	p < 0.68
Deltaker valgte direkte salg som kanal (Ja/Nei)	1-2 års erfaring	9	4	ChiSq = 8.27
	Ekspertgründere	6	21	p < 0.004
	3-10 års erfaring	3	8	ChiSq = 0.11
	Ekspertgründere	6	21	p < 0.74
	1-2 års erfaring	9	4	ChiSq = 4.20
	3-10 års erfaring	3	8	p < 0.041
Deltaker valgte direkte salg og ønsket å selge i egen person (Ja/Nei)	1-2 års erfaring	4	5	ChiSq = 0.045
	Ekspertgründere	3	3	p < 0.83
	3-10 års erfaring	2	1	ChiSq = 0,225
	Ekspertgründere	3	3	p < 0.64
	1-2 års erfaring	4	5	ChiSq = 0.44
	3-10 års erfaring	2	1	p < 0.50

Tabell 23 – Effektuelle poeng i grupper med 1-2 og 3-10 års erfaring og ekspertgründere

De to nygründergruppene er ikke signifikant forskjellige fra ekspertgründerne. Gruppen med 1-2 års erfaring hadde noe lavere signifikans ($p < 0.34$) enn gruppen med 3-10 års erfaring ($p < 0.76$) sammenlignet med ekspertgründerne.

Grupper	Ja	Nei	Signifikans
1-2 års erfaring	83	56	ChiSq = 0.91
Ekspertgründere	178	98	$p < 0.34$
3-10 års erfaring	71	42	ChiSq = 0.096
Ekspertgründere	178	98	$p < 0.76$
1-2 års erfaring	83	56	ChiSq = 0.26
3-10 års erfaring	71	42	$p < 0.61$



Figur 9 – Effektuelle poeng oppnådd av gründere med 1-2 og 3-10 års erfaring og ekspertgründere

Ingen av gruppene var signifikant forskjellige der gründere med 1-2 års erfaring sammenliknet med ekspertgründerne ga ($F = 0.49, P = 0.49$), gründere med 3-10 års erfaring sammenliknet med ekspertgründerne ga ($F = 0.07, P = 0.79$) og gründere med 1-2 års erfaring sammenliknet med dem som hadde 3-10 års erfaring ga ($F = 0.58, P = 0.45$).

5. Diskusjon

5.1 Validitet

Utvalget av forsøkspersoner er presentert i kapittel 3.2.3 og ble foretatt basert på forfatterens kontaktnettverk og organisasjoner som Gründerskolen Alumni og Entreprenørskolen på NTNU. Av de rundt 300 personene som ble kontaktet var det 27 personer som endte opp med å delta og 24 som fikk resultatene sine analysert.

Selv om antall deltakere i denne studien ikke er lavt sammenlignet med mange andre studier innen ekspertlitteraturen, for eksempel Zsombok og Klein (1996) som består av seks anerkjente studier der medianen er 20.5 deltakere, er det allikevel lavt sammenlignet med en del andre studier av gründere, for eksempel Baron et al (2006) der det ble registrert svar fra 194 deltakere. Flere deltakere ville ha bedret signifikansen til dataene, men antall forsøkspersoner brukt i oppgaven vil allikevel være tilstrekkelig fordi hver deltaker gir mye informasjon i forbindelse med å besvare caseoppgaven. Den relativt store mengden med informasjon gir mange datapunkter og dermed også et grunnlag for å gjøre sammenligninger med en viss statistisk sikkerhet.

Selv om antall datapunkter er tilstrekkelig for å trekke konklusjoner om en enkelt person sin bruk av effektiv tenkemåte, er et lite utvalg fra en populasjon utsatt for utvalgsfeil. Forfatteren brukte i sin innhenting av data både sitt personlige nettverk og gründerorganisasjoner med indirekte eller direkte tilknytning til universiteter og høyskoler. Som vist i Tabell 2. har alle nygründerne en eller annen form universitets eller høyskoleutdannelse, noe som ikke kan sies å være representativt for nygründerne i Norge. I følge SSB (2014) hadde kun 37 prosent av personene som startet et nytt aksjeselskap eller allmennaksjeselskap i Norge i 2013 universitets eller høyskoleutdannelse. Det kan sees i kapittel 3.2.3 at forsøkspersonene sine bedrifter er

innenfor mange forskjellige industrier, men at enkelte næringer med tradisjonelt høy andel etablerere som for eksempel bygg og anleggsvirksomhet, verkstedsvirksomhet og overnatting og serveringsvirksomhet ikke er representert. Dette sees også i sammenheng med at utvalget har eller har hatt tilknytning til universitetsmiljøer. Resultatene for denne studien bør derfor begrenses til å gjelde nygründere som har fullført høyere utdanning.

Det ble funnet at det var vanskeligere å få gründere med mer erfaring, i form av antall år som gründer og antall selskaper startet, til å delta. Dette bar imidlertid ikke på problemer med tanke på at gründere med lite erfaring var mest relevante for oppgaven. Kjønnfordelingen er representativ med 21% kvinner mot 20% på landsbasis i 2013 (SSB, 2014).

Gruppen med norske gründere hadde også et relativt stort spenn i antall år med erfaring. Størsteparten av gruppen hadde ett eller to års erfaring, men enkelte hadde så mye som ti år. På grunn av det overraskende sammenfallet i utvalget av nygründere og ekspertgründere samt muligheten for at erfaring målt i antall år med gründervirksomhet bygger ekspertise, ble det mistenkt at de mer erfarne i nygründergruppen ikke ville være representative for en typisk nygründer. For å prøve og korrigere for dette ble de norske gründere delt inn i to grupper, en med 1-2 års erfaring og en med 3-10 års erfaring og sammenlignet med ekspertgründere som vist i kapittel 4.13. Det er viktig å notere at de to utvalgene sine lave antall gjør at de ikke bør brukes til å trekke konklusjoner.

Bruken av skriftlig svar i webskjema fremfor muntlig intervju som Sarasvahty (2009) og Dew et al (2009) anvendte kan også påvirke validiteten til dataene. Fordi svarene til Dew et al (2009) ble hentet inn ved muntlig intervju ville det vært en fordel om dette også kunne blitt gjort i dette studiet. På den annen side hadde Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009) allerede dannet et teoretisk grunnlag det var mulig å sammenlikne nygründere opp mot. Med bakgrunn i at disse

studiene allerede har diskutert hvilke tenkemåter og slutninger som var effektuelle og hvilke som var prediktive var det mulig å identifisere lignende tenkemåter og slutninger i de skriftlige svarene. Eksempelvis er et av spørsmålene til gründerne i caseoppgaven til Sarasvathy (2009) hvilke type markedsundersøkelser de vil utføre. Fra resultatene hennes ble det vist at ekspertgründerne ofte foretrekker direkte kvalitative undersøkelser der de selv prater med interessenter for å danne seg et overordnet bilde av potensielle kunder og konkurrenter. På den annen side vil personer som bruker prediktiv logikk gjerne stole mer på oppgitte data, foreta spørreundersøkelser eller ansette et analysebyrå for å danne seg et mer spesifikt og kvantitativt bilde av markedet. Basert på dette er det da mulig å finne ut om en person har brukt en effektiv eller prediktiv tilnærming selv om ikke hele resonnetet er tilstede, for eksempel [E16];” Igjen, når det gjelder kunder så er det bare å snakke med dem. Konkurrenter finner man som regel enklest med litt googling og ringing. Trengs ikke markedsundersøkelser her. Jeg mener at kvalitative undersøkelser er klart best i startfasen av et prosjekt.”. Det blir derfor argumentert for at både metoden til Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009) med muntlig intervju og metoden med skriftlig svar i webskjema vil gi tilfredsstillende innhenting av data.

Den største feilkilden som ble funnet i utvalget er som nevnt at alle de norske gründerne hadde høyere utdanning, noe som også kan ha vært medvirkende til at en stor andel av bedriftene til nygründerne var i kunnskapsbaserte næringer. I Sarasvathy (2008) sin studie hadde to tredjedeler av forsøkspersonene høyere utdanning og Dew et al sin novisegruppe var alle MBA-studenter. Flere studier har imidlertid antydnet en negativ effekt av utdanning på entreprenørskaplig ekspertise, blant annet Dew et al (2009) sin studie av MBA-studenter og også Oosterbeek et al (2010) sin studie av studenter i praktisk rettet entreprenørskaplig undervisning i Nederland. Det er derfor usikkert om et utvalg med et representativt antall uten høyere utdanning ville ført til en

høyere eller lavere grad av effektiv tenkemåte, noe som kan være et mål for fremtidige studier å finne ut av. Formålet med denne oppgaven var imidlertid å undersøke bruk av effektiv tenkemåte hos gründere med lite erfaring, målt i antall år som gründer og antall selskaper startet, mot MBA-studenter og ekspertgründere. Kriteriene som ble satt for nygründerne er overholdt med tydelige forskjeller sammenlignet med MBA-studentene og ekspertgründerne som vist i Tabell 2. Dataene som ble samlet inn har derfor vært tilstrekkelige til å kunne utforske problemstillingen.

5.2 Pålitelighet

I studien til Dew et al (2009) ble det brukt to kodere til svarene der en av dem var uavhengige, men i denne studien var det kun forfatteren av oppgaven som kodet svarene. Bruk av to kodere vil til en viss grad kunne korrigere for personlige meninger som kan oppstå ved kategorisering av data og påvirke repeterbarheten av studien. I studiene til Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009) ble det slått fast en overenstemmelse mellom koderne på henholdsvis 0.9 og 0.82 noe som tyder på at de tydelige retningslinjene representert i kapittel 3.3.4 og Appendiks A er virkningsfulle. I fremtidige undersøkelser er det anbefalt å bruke flere kodere og også teste for hvor stor overenstemmelse det er mellom koderne ved å bruke Cohens Kappa som presentert i kapittel 2.5.1.

Den mulige feilkilden ved bruk av en koder ble forsøkt korrigert blant annet ved å bruke ”Ja/Nei”-kategorier med enkle instruksjoner som ga lite rom for feiltolkning. Svarene ble også kodet ved at et ”Ja” kun ble brukt når det ikke var tvil om at gründeren hadde brukt effektiv tenkemåte og et ”Nei” ble brukt i tvilstilfeller der det var rom for tolkning av hva gründeren hadde ment eller hvis gründeren ikke demonstrerte effektiv tenkemåte. Ved å summere opp svarene som gjort i kapittel 4.12 vil man også til en viss grad korrigere for tilfeldige feil i de

enkelte kategoriene, men systematiske feil hos koderen og relativt mellom den norske koderen og de amerikanske koderne kan derimot ikke utelukkes.

Med unntak som bruk av webskjema, en koder og oversettelse av oppgaven fra engelsk til norsk ble denne studien er som nevnt i kapittel 3.1 hentet fra Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009). Det fremstod som et naturlig valg å sammenlikne med Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009) sine studier fordi forfatterne er anerkjente bidragsytere til entreprenørskaplig forskning og deres arbeider dermed kunne fungere som et godt referansepunkt. Valg av samme forsøksdesign ville også gjøre det mulig å få resultater som kunne sammenlignes direkte med gründergruppene til Sarasvathy og Dew et al. Sammenligningen gjort av Dew et al (2009) viste at gruppene med eksperter og MBA-studenter er signifikant forskjellige fra hverandre og danner to symmetriske fordelinger (Figur 1 og 7) . Dette sammen med en Cronbach's Alfa på 0,69 for de to gruppene tyder på at hver person har vært konsistent i sin tilnærming til spørsmålene. Resultatene for de norske gründerne viste seg signifikant forskjellige fra MBA-studentene og sammenlignbare med ekspertgründerne som vist i Figur 7. I Figur 8. kan man se at resultatene for ekspertgründerne og de nygründerne slått sammen gir en fin symmetrisk fordeling. De konsistente resultatene for de norske nygründerne og de to andre gruppene tyder på at metoden og forsøksdesignet har vært pålitelig og repeterbart selv om de norske gründerne oppnådde en alfa på 0.60 som ikke alltid blir sett på som akseptabelt (Lance et al., 2006).

5.3 Andre mulige begrensninger

Forsøksdesignet i seg selv er også en begrensning. Det er ikke sikkert personer ville handlet i praksis slik de uttrykte det teoretisk i oppgaven. Som en av forsøksdeltakerne nevnte: ”poker without stakes is not poker”. Det kunne derfor kanskje vært en ide for fremtidige studier og objektivt samle inn informasjon om bruk av effektuelle fremgangsmåter blant gründerne i

oppstartsbedrifter som også har blitt argumentert for av Dew et al (2009). En annen mulighet hadde vært å introdusere et konkurranseelement eller økonomisk insentiv til oppgaven.

Anvendelse av en caseoppgave som opprinnelig er laget for amerikanske gründere på norske gründere kan også ha en innvirkning på validiteten til svarene. Caseoppgaven ble oversatt fra engelsk til norsk og det er mulig at noe ble tapt i oversettelsen. For å minimere denne påvirkningene ble oversettelsen kontrollert av en person som ikke deltok i studien og med tidligere erfaring fra oversettelse av vitenskapelige artikler. Konvertering av valuta bør også nevnes. Pengeverdier ble konvertert til NOK med en kurs på 1 USD = 6 NOK som ikke var den reelle kursen på tidspunktet for innhenting av data (1USD = 8.6 NOK). Grunnen til at 6 NOK ble valgt var for det første at det ga enklere/rundere tall og forholde seg til og for at tallene ikke skulle bli for store. Da det amerikanske markedet er veldig mye større enn det norske ble det på forhånd fryktet at hele caseoppgaven ville fremstå som urealistisk for mange norske gründere. For å korrigere for dette ble det spesifisert at markedet til selskapet i oppgaven ikke bare var Norge, men hele Europa. Allikevel vil ikke dette være direkte sammenlignbart med det amerikanske markedet som nok fremstår som lettere tilgjengelig for en amerikansk gründer sammenliknet med det europeiske markedet for en norsk gründer. Dette kan i tilfellet ha påvirket validiteten til resultatene noe i kapittel 4.5, "Vektlegging av tilgjengelig informasjon".

5.4 Likhet mellom ekspertgründere og nygründere

Samlet sett tyder resultatene i denne oppgaven på at nygründere anvender en høyere grad av effektiv tenkemåte enn tidligere antatt. Studiene av Sarasvathy (2009) og Dew et al (2009) har demonstrert ekspertgründere sin bruk av effektiv tenkemåte er signifikant forskjellig fra en gruppe "novice entrepreneurs", MBA-studenter. Resultatene fra denne oppgaven viste at nygründerne er sammenlignbare med ekspertgründerne i beslutningstaking og signifikant

forskjellig fra gruppen MBA-studenter. Dette tyder på at en gruppe ”novice entrepreneurs” med noe erfaring fra oppstartsvirksomhet, er mer passende om hensikten i studien primært er å redgjøre for forskjeller og likheter mellom eksperter og nygründere. Dew et al (2009) argumenterer også for at den prediktive tenkemåten til MBA-studentene kan tilskrives undervisningen i MBA-programmet og ikke mangel på praktisk erfaring. Resultatene fra denne studien som presentert i kapittel 4 peker mer i retning av at entreprenørskapelige evner tilegnes gjennom praktisk erfaring, eventuelt i kombinasjon med praktisk rettet entreprenørskaplig undervisning som flere av deltakerne har fullført (kapittel 3.2.3).

Ekspertgründere har blitt undersøkt tidligere av blant annet Baron og Ensley (2006) og Dew et al (2009). Begge disse studiene fant at mer erfarne gründere viet større oppmerksomhet til hvor mye de hadde råd til å tape fremfor hvor mye det var mulig å vinne. Dette kunne ikke slås fast med statistisk signifikans i denne studien ($p < 0.11$). Overraskende viste det seg at undergruppen av norske gründere med 3-10 års erfaring som vist i kapittel 4.13 var signifikant forskjellige fra både den amerikanske ekspertgruppen ($p < 0.004$) og undergruppen med 1-2 års erfaring ($p < 0.001$). Sett i lys av de to tidligere studiene, nevnte begrensninger i denne oppgaven, lave p-verdi for hovedgruppen og en av undergruppene bør dette området være gjenstand for videre undersøkelser.

Baron og Ensley (2006) fant også at nygründere brukte mer intuisjon enn ekspertgründere. De koblet dette med at mindre erfarne gründere lettere blir emosjonelt knyttet til sine forretningsideer og tenker mindre rasjonelt enn mer erfarne gründere. Denne typen oppførsel blir også sett i sammenheng med resultatene deres på grunn av økt risikovillighet. Dette kan også henge sammen med potensielt mindre fokus på kostnader som diskutert i forrige avsnitt. På den andre siden har blant andre Sarasvathy (2009) og Baron og Henry (2010) argumentert for at

intuisjon kan bli brukt i større grad av ekspertgründere da de har opparbeidet seg et kognitivt rammeverk basert på tidligere erfaring som kan benyttes til raskt å treffe riktig avgjørelse.

Dew et al (2009) fant ikke noen forskjell mellom MBA-studenter og ekspertgründere i bruk av intuisjon i sin studie. Det ble heller ikke funnet forskjeller av statistisk signifikans i denne studien ($p < 0.073$) og undergruppene viste heller ikke vektning mot gründere med 1-2 års erfaring ($p < 0.21$) eller dem med 3-10 års erfaring ($p < 0.086$). Basert på dette blir det derfor ikke sett på som veldig sannsynlig at intuisjon brukes i større grad av nygründere som argumentert for av Baron og Ensley (2006), eller av eksperter som argumentert for av Sarasvathy (2009).

Dew et al (2009) fant at ekspertgründere anvender mer personlig erfaring enn MBA-studenter. Dette ble også funnet i denne oppgaven der nygründere var signifikant forskjellige fra ekspertgründere ($p < 0.042$). I undergruppene med norske gründere anvendte gruppen 1-2 års signifikant mindre personlig erfaring enn både gruppen med 3-10 års erfaring ($p < 0.047$) og ekspertgründere ($p < 0.004$). Basert på dette tyder det på at gründere med mye erfaring anvender mer personlig erfaring. Det viste seg imidlertid at det ikke var signifikant forskjell mellom gründere med 3-10 års erfaring og ekspertgründere ($p < 0.87$). Om bruk av personlig erfaring fortjener å bli nevnt som en karakteristikk for entreprenørskaplig ekspertise og ikke bare erfaring trenger derfor å bli undersøkt nærmere.

En sentral del av Sarasvathy (2009) sin teori om entreprenørskaplig ekspertise er at ekspertgründere fokuserer på å skaffe seg samarbeidspartnere når de bygger sine selskaper. Dew et al (2009) trakk også frem ekspertgründernes signifikant høyere fokus på samarbeidspartnere i forhold til MBA-studenter som et av hovedfunnene i sin artikkel. De argumenterer for at dette er med på å vise hvordan gründere prøver å forme fremtiden fremfor å forutse den. Resultatene i

kapittel 4.9 viser at den norske nygründergruppen også var signifikant forskjellig fra MBA-studentene ($p < 0.001$), men ikke forskjellig fra ekspertgründerne ($p < 0.69$) på dette området. Sammen med resultatene for undergruppene der det ikke var noen større forskjeller tyder dette på at partnerskap er en viktig del av gründervirksomhet, men ikke nødvendigvis en egenskap som tyder på ekspertise da den ikke er forbeholdt ekspertgründerne.

Sammenligningen av ekspertgründerne med hovedgruppen med nygründere viste at ekspertgründerne anvender mer personlig erfaring enn nygründere og at nygründere oftere foretrekker direkte salg til kunden. Lav, men ikke signifikant p-verdi i sammenligningen av ekspertgründerne og nygründere ved identifisering av nye markeder (kapittel 4.2) ble undersøkt ved hjelp av undergruppene. Gruppen med 1-2 års erfaring viste seg signifikant forskjellig både fra ekspertgründerne og dem med 3-10 års erfaring. Det kan derfor tyde på at erfaring har innvirkning på markedsgjenkjenning, men ikke nødvendigvis ekspertise. Utover disse forskjellene ble det ikke funnet dekning for sammenheng mellom effektiv tenkemåte og entreprenørskaplig ekspertise i denne oppgaven.

En utfordring det bør jobbes videre med er å etablere et mer presist rammeverk for utvikling av ekspertise innen gründervirksomhet. Forskjellige viktige egenskaper for en gründer har blitt identifisert av blant andre Mitchell et al (2000), Zwart og Driesen (2005), Baron og Ensley (2006), Omerzel og Antoncic (2008), Sarasvathy (2009), Dew et al (2009), Oosterbeek et al., (2010) og Baron og Henry (2010). Alle disse studiene har imidlertid vært mest opptatt av å observere og kategorisere entreprenørskaplig ekspertise. Det mangler derfor dokumentasjon på effekten av de ulike identifiserte egenskapene på en oppstartsbedrift sine prestasjoner, hvilke av disse egenskapene som er erfaringsbaserte og hvilke som krever målrettet trening for å mestre. Bedre forståelse av effekten av de ulike identifiserte egenskapene og hvordan disse kan tilegnes

vil gi gründere mulighet til å jobbe mer målrettet mot å oppnå eksepsjonelle prestasjoner over tid.

6. Konklusjon

Hvordan det er mulig å maksimere sannsynligheten for at en oppstartsbedrift lykkes er et viktig spørsmål som gründere, investorer, banker, myndigheter og mange andre stiller seg. Eksisterende teori har argumentert for at det finnes ekspertgründere som har tilegnet seg en tenkemåte som gjør dette mulig. Sarasvathy (2009) kaller denne tenkemåten effektiv tenkemåte. Målet med oppgaven var å undersøke hvor stor grad av effektiv tenkemåte nygründere anvendte sammenlignet med ekspertgründere og en gruppe MBA-studenter. Det ble funnet at nygründere hadde signifikant høyere anvendelse av effektiv tenkemåte sammenlignet med MBA-studentene på alle undersøkte områder. Overraskende ble det funnet at nygründere og ekspertgründere var sammenlignbare i fem av seks kategorier som er sentrale i teorien om effektiv tenkemåte og entreprenørskaplig ekspertise:

- *Analogisk resonering* – Det ble ikke funnet at analogisk resonering er forbundet med entreprenørskaplig ekspertise med bakgrunn i identifikasjon av nye markeder og segmenter.
- *Helhetlig tenkemåte* – Det ble ikke funnet at helhetlig tenkemåte er forbundet med entreprenørskaplig ekspertise med bakgrunn i helhetlig tenkemåte rundt selskapet i caseoppgaven.
- *Vektlegging av prediktiv informasjon* – Det ble ikke funnet at vektlegging av prediktiv informasjon er forbundet med entreprenørskaplig ekspertise basert på hvilke metoder som ble brukt til markedsundersøkelser og vektlegging av markedsdata gitt i caseoppgaven.
- *Basere seg på midlene man har, ikke målet man vil oppnå* – Det ble funnet at ekspertgründere i større grad baserte seg på midlene de hadde tilgjengelig med bakgrunn

i anvendelse av personlig erfaring. Resultatene tydet på at dette var basert på
entreprenørskaplig erfaring heller enn ekspertise.

- *Se hva man har råd til å tape fremfor hva man kan tjene* – Det ble ikke funnet at fokus på hva man har råd til å tape fremfor hva man kan tjene er forbundet med entreprenørskaplig ekspertise basert på hvor ofte deltakerne bekymret seg for kostnader knyttet til beslutninger.
- *Fokusere på partnerskap fremfor konkurrenter* – Det ble ikke funnet at fokus på partnerskap fremfor konkurrenter er forbundet med entreprenørskaplig ekspertise basert på hvor ofte deltakerne nevnte muligheter for samarbeidspartnere.

Den gjennomgående mangelen på signifikante forskjeller mellom gruppene fører til en rekke spørsmål knyttet til tidligere forskning og nye muligheter for fremtidige undersøkelser.

At nygründere har en høyere grad av effektiv tenkemåte enn tidligere antatt peker på at effektiv tenkemåte enten tilegnes raskt etter at en person har blitt gründer, eller er iboende fra tidligere. Dette sammen med utdanning sin påvirkning på effektiv tenkemåte venter på å bli undersøkt nærmere. Sammenliknet med ekspertgründerne studert av Sarasvathy (2009) tyder resultatene på at et platå for anvendelse av effektiv tenkemåte dannes relativt raskt. Dette fordi graden av effektiv tenkemåte hos nygründere og ekspertgründerne med stor forskjell i antall års erfaring ikke ser ut til å være nevneverdig forskjellig.

Dette fører til to hovedkonklusjoner: (1) *Hvis effektiv tenkemåte skal kunne betegnes som entreprenørskaplig ekspertise er ikke lang erfaring målt i tid og antall selskaper startet et kriterium for utvikling av entreprenørskaplig ekspertise.* (2) *Hvis lang erfaring er et kriterium for utvikling av entreprenørskaplig ekspertise bør effektiv tenkemåte betegnes som et trekk ved grunnleggende entreprenørskaplig tenkemåte.*

Det har blitt brukt mye krefter på å identifisere ekspertgründere sine egenskaper. Mindre krefter har blitt brukt på å forstå hvordan disse egenskapene tilegnes. Det er derfor en stor jobb å gjøre med å kartlegge om positive gründeregenskaper tilegnes ved erfaring eller målrettet trening. Dette kan være med på å avdekke om entreprenørskaplig ekspertise eksisterer og hvordan det er mulig å tilegne seg den.

7. Referansliste

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A., & McClelland, D. C. (1977). Social learning theory.
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management science*, 52(9), 1331-1344.
- Baron, R. A., & Henry, R. A. (2010). How entrepreneurs acquire the capacity to excel: Insights from research on expert performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 49-65.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.
- Boshuizen, H. P., & Schmidt, H. G. (1992). On the role of biomedical knowledge in clinical reasoning by experts, intermediates and novices. *Cognitive science*, 16(2), 153-184.
- Carletta, J. (1996). Assessing agreement on classification tasks: the kappa statistic. *Computational linguistics*, 22(2), 249-254.
- Chase, W. G., & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive psychology*, 4(1), 55-81.
- Devore, J. L., & Berk, K. N. (2007). *Modern mathematical statistics with applications*: Cengage Learning.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287-309.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 683-703.
- Ericsson, K. A., Charness, N., Feltovich, P. J., & Hoffman, R. R. (2006). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological review*, 100(3), 363.
- Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C. (1996). Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints. *Annual review of psychology*, 47(1), 273-305.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis*: Cambridge, Ma: MIT Press.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., & Gartner, W. B. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 371-391.
- Gemmell, R. M., Boland, R. J., & Kolb, D. A. (2012). The socio - cognitive dynamics of entrepreneurial ideation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1053-1073.
- Glaser, R. (1984). Education and thinking: The role of knowledge. *American Psychologist*, 39(2), 93.

- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2006). Skill vs. luck in entrepreneurship and venture capital: Evidence from serial entrepreneurs: National bureau of economic research.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*: Macmillan.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American Psychologist*, *64*(6), 515.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1977). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures: DTIC Document.
- Kamien, M. (1994). Entrepreneurship: What is it. *Business Week Executive Briefing Service*, *7*, 1-24.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles.*, 71.
- Klein, G. (1998). Sources of power: Cambridge, MA: MIT Press.
- Klein, G. A., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A. (1986). *Rapid decision making on the fire ground*. Paper presented at the Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society annual meeting.
- Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *New York: Hart, Schaffner and Marx*.
- Krippendorff, K. (2012). *Content analysis: An introduction to its methodology*: Sage.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria what did they really say? *Organizational research methods*, *9*(2), 202-220.
- Lazear, E. P. (2004). Balanced Skills and Entrepreneurship. *The American Economic Review*, *94*(2), 208-211. doi: 10.2307/3592884
- Llewellyn, D. J., & Wilson, K. M. (2003). The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology. *Education+ Training*, *45*(6), 341-345.
- Makridakis, S., & Taleb, N. (2009). Decision making and planning under low levels of predictability. *International Journal of Forecasting*, *25*(4), 716-733.
- Meehl, P. E. (1954). Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence.
- Mieg, H. A. (2001). *The social psychology of expertise: Case studies in research, professional domains, and expert roles*: Psychology Press.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, *43*(5), 974-993.
- Myers, J. E., Cordon, I., Ghetti, S., & Goodman, G. S. (2002). Hearsay exceptions: Adjusting the ratio of intuition to psychological science. *Law and Contemporary Problems*, 3-46.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., & Berge, J. M. t. (1967). *Psychometric theory* (Vol. 226): McGraw-Hill New York.
- Omerzel, D. G., & Antončič, B. (2008). Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance. *Industrial Management & Data Systems*, *108*(9), 1182-1199. doi: doi:10.1108/02635570810914883
- Oosterbeek, H., van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, *54*(3), 442-454.

- Pearson, K. (1900). X. On the criterion that a given system of deviations from the probable in the case of a correlated system of variables is such that it can be reasonably supposed to have arisen from random sampling. *The London, Edinburgh, and Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science*, 50(302), 157-175.
- Phillips, J. K., Klein, G., & Sieck, W. R. (2004). Expertise in judgment and decision making: A case for training intuitive decision skills. *Blackwell handbook of judgment and decision making*, 297-315.
- Puri, M., & Robinson, D. T. (2007). Optimism and economic choice. *Journal of Financial Economics*, 86(1), 71-99.
- Read, S. J. (1987). Constructing causal scenarios: a knowledge structure approach to causal reasoning. *Journal of personality and social psychology*, 52(2), 288.
- Rice, W. R. (1989). Analyzing tables of statistical tests. *Evolution*, 223-225.
- Saari, D. G. (1999). Explaining all three-alternative voting outcomes. *Journal of Economic Theory*, 87(2), 313-355.
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*: Edward Elgar Publishing.
- Schenk, K. D., Vitalari, N. P., & Davis, K. S. (1998). Differences between novice and expert systems analysts: What do we know and what do we do? *Journal of Management Information Systems*, 9-50.
- Selnes, F., & Troye, S. V. (1989). Buying expertise, information search, and problem solving. *Journal of Economic Psychology*, 10(3), 411-428.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shanteau, J. (1992). How much information does an expert use? Is it relevant? *Acta Psychologica*, 81(1), 75-86.
- Shepherd, D. A., Zacharakis, A., & Baron, R. A. (2003). VCs' decision processes: Evidence suggesting more experience may not always be better. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 381-401.
- Sijtsma, K. (2009). On the Use, the Misuse, and the Very Limited Usefulness of Cronbach's Alpha. *Psychometrika*, 74(1), 107-120. doi: 10.1007/s11336-008-9101-0
- SSB. (2014). Etablerere i næringslivet 2012-2013. from SSB <https://www.ssb.no/virkksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/etablerere/aar/2014-11-14 - content>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). Using multivariate statistics.
- Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual review of sociology*, 19-46.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, 5(2), 207-232.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, 185(4157), 1124-1131.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115.

Woollett, K., Spiers, H. J., & Maguire, E. A. (2009). Talent in the taxi: a model system for exploring expertise. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1522), 1407-1416.

Zsombok, C. E., & Klein, G. (2014). *Naturalistic decision making*: Psychology Press.

Zwart, P., & Driessen, M. (2006). De E-scanondernemertest ter beoordeling van ondernemerschap. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 80(7/8), 382-391.

Appendiks

Appendiks A - Koding

1. Overall

- a. Total number of WORDS of text for each subject:
- b. Did this person believe the numbers? Enter Yes or No
- c. Did this person mention any of the following? Enter yes or no and the count of their mentions

Gut feeling My personal choice

Total "gut feeling" count:

Intuition In my opinion

1d. Did this person worry about how much money he or she has and what the costs of executing his or her marketing decisions will be? Enter yes or no

1e. If yes, count how many times they mentioned their concern:

1f. Did this person go beyond making marketing decisions to talk about building the business as a whole? Enter yes or no

1g. If yes, count how many times they mentioned each of the following:

What it would take to put a sales force together: Issues related to the long term: Theorizing about entrepreneurial decisions/actions: Insights from previous experience:

Insights from case studies/classes:

2. Partnerships/affiliations/relationships 2a. Did this person visualize partnering or building a relationship with someone? Enter yes or no 2b. If yes, count number of partnerships they visualized:

3. Segment decision 3a. Did this person actually decide on one or more segments? Enter yes or no 3b. Did this person decide to sell to all three segments? Enter yes or no 3c. If this person chose more than one segment, was it simultaneous or prioritized? Enter S or P

4. Number of new markets 4a. Who could be your potential customers for this product? 4b. What do you think the growth opportunities are for this company? 4c. Did this person visualize new segments other than the ones suggested? Enter yes or no 4d. If yes, list the new

segments:

5. Channel decision 5a. Check off channels they used:

Internet Retail Mail order catalog

5b. Direct sales: I will personally contact: I will recruit salespeople:

Appendiks B - Caseoppgaven

B.1 Innledning

Hei og takk for din deltakelse i ”Entreprenøriell Tenkemåte”. Du er en viktig del av dette studiet.

For å sørge for at datakvaliteten er så god som mulig er det veldig fint om du kan hjelpe oss med litt informasjon om deg selv.

Hva er navnet ditt? Vi trenger dette for å verifisere bidragene.

Hva er alderen din?

Hva slags høyere utdanning har du?

- Teknisk innen IT
- Teknisk, ikke IT
- Handelskole, Økonomi, MBA
- Ingen høyere utdanning

Hvilket eller hvilke selskap har du vært med å grunnlegge?

Hvilke roller (Administrativ Leder & gründer, Leder for teknologi & medgründer etc.) har du hatt i selskapene du har vært med å starte?

Hvilke generelle sektorer er/var disse selskapene i?

Tusen takk. La oss komme i gang med å se hvordan du tenker rundt oppstart og drift av et selskap.

B.2 Introduksjon

I det følgende eksperimentet vil du løse ti problemer knyttet til å ta avgjørelser. Dette er problemer/spørsmål som kommer opp i forbindelse med å bygge et nytt selskap for et tenkt produkt. En detaljert beskrivelse av produktet følger denne introduksjonen.

Selv om produktet er tenkt, er det mulig å gjennomføre både teknisk og finansielt . Dataene tilknyttet problemene har blitt skaffet gjennom grundig markedsanalyse som kunne vært brukt til å utforme en forretningsplan.

Før du får en beskrivelse av produktet og problemene du skal løse er det viktig at du foretar en liten tankereise. Se for deg at du er hovedgründer og leder i et nyoppstartet selskap – du har veldig lite egne penger å finansiere selskapet med, men omtrent fem års relevant arbeidserfaring innen utdanningsteknologi.

B.3 Beskrivelse av produktet

Du har laget et nettspill om entreprenørskap. Du mener at det er mulig å kombinere dette spillet med læremateriell og profiler av vellykkede entreprenører til å lage et utmerket læreverk for entreprenørskap/gründervirksomhet. Inspirasjonen til produktet fikk du fra flere artikler, rapporter og blogger der du har lest om et økende behov for undervisning i entreprenørskap i Norge og EU.

Spill delen av produktet inneholder et simulert miljø for å starte og drifte et selskap. Det er separate simulatorer for markeder, konkurrenter, regulatorer, makroøkonomiske faktorer og en random faktor for “flaks”. Spillet har et sofistikert brukergrensesnitt, for eksempel et 3D kontor hvor du kan ta i mot nyhetsbrev og telefonsamtaler med oppdateringer fra markedet, en TV som vil gi deg makroøkonomisk informasjon og ansatte som spilleren (Administrativ Leder) kan rådføre seg i forbindelse med beslutningstaking.

Når spillet starter kan spilleren velge mellom ulike type selskaper og forretningsmodeller som han eller hun ønsker å starte (eksempelvis: produksjon, personlige tjenester, programvare etc.) og må ta avgjørelser rundt hvilke markedssegmenter å selge til, hvor mange personer som skal ansettes, hva slags type finansiering man skal gå for osv. I løpet av spillet må spilleren ta avgjørelser som hvor mye som bør produseres, om det skal bygges nye varehus eller hvilke distribusjonskanaler som skal brukes, hvilke media som skal brukes for markedsføring osv. Det er også en regnskapsmessig funksjon som holder orden på og regner ut hvordan forskjellige avgjørelser påvirker bunnlinjen. Simulatoren svar på spilleren sine beslutninger muliggjør et stort utfallsrom, fra konkurs til “hockey-stick”.

B.3 Utfordring 1 - Identifisere markedet

Før vi ser på noe data for markedsanalyse er det fint om du kan svare på de følgende spørsmålene.

Hvem ser du som potensielle kunder for dette produktet?

Hvordan ville du funnet ut av hvem som er kundene dine? Hva slags undersøkelser ville du gjort?

Hva slags informasjon ville du skaffet om potensielle kunder og konkurrenter? Nevn noen spørsmål du hadde ønsket og få besvart.

Hvordan vil du skaffe denne informasjonen? Hva slags markedsanalyse ville du gjort?

Hvordan tror du vekstpotensialet er for dette selskapet?

B.4 Utfordring 2 - Markedsføring

Du må nå ta noen beslutninger rundt markedsføring. Basert på sekundær markedsanalyse (allerede publiserte kilder), estimerer du at det er tre hovedsegmenter som er interessert i produktet.

Segment	Estimert antall
Unge voksne fra 15-25 år	20 millioner
Voksne over 25 som er interessert i entreprenørskap	30 millioner
Utdanningsinstitusjoner	200 000 institusjoner

Den estimerte verdien av markedet for utdanningsteknologi er 12 milliarder NOK.

Den estimerte verdien av markedet for interaktive simulatorspill er 6 milliarder NOK.

Begge markedene ventes å vokse med minimum 20 prosent per år de neste fem årene.

Unge voksne				
Betalingsvilje (NOK)	(%)	Voksne (%)	Undervisere (%)	
300-600		51	21	65
600-900		42	49	18
900-1200		7	19	10
1200-1500		0	8	7
1500-1800		0	3	0
Total		100	100	100

Det følgende er resultatet av den primære (direkte) markedsanalysen du har foretatt.

Spørreundersøkelse #1 – Online-brukere ble gitt tilgang til en testversjon av spillet som stopper etter 30 minutters spill. De ble bedt om å svare på en spørreundersøkelse i etterkant.

- Du får 1000 treff på nettsiden din hver dag.
- 300 av disse laster ned testversjonen av spillet.
- Du har fått 500 svar på spørreundersøkelsen din så langt.

Du tenker å selge produktet ditt som programvare som tjeneste (Software as a Service (SaaS)) og er interessert i hva målgruppene dine er villige til å betale for et årlig abonnement på spillet.

Betalingsvilje (NOK/År)	Unge voksne(%)	Voksne(%)	Skoleansatte (%)
300-600	45	26	52
600-900	32	38	30
900-1200	15	22	16
1200-1500	8	9	2
1500-1800	0	5	0
Total	100	100	100

Spørreundersøkelse #2 – Prototypen ble demonstrert på en utdanningsmesse i Oslo, en i Kristiansand og en i Stavanger.

Spørreundersøkelse #3 – Gruppe av ansatte i utdanningssystemet (Undervisere og administrativt ansatte i videregående skole og Høyskole/Universitet)

Gruppen som deltok i test av produktet syntes det er interessant og nyttig, men ønsker å legge til flere funksjoner og endringer på en del av de eksisterende før de er villige til å betale 900 NOK i året for en lisens. Som spillet fremstår nå vil de være villige til å betale mellom 300 og 500 kroner per lisens med reduksjon i prisen for større bestillinger.

Både på utdanningsmessen og i gruppen er deltakerne veldig positive og entusiastiske til produktet. De gir gode tilbakemeldinger på spesifikke funksjoner og kommer med forslag til forbedringer. Personene tilknyttet utdanningsinstitusjoner er spesielt interessert i det som ligger utenfor spillaspektet. De gjør det klart at mye mer utvikling og støttefunksjoner må komme på plass før det er hensiktsmessig å markedsføre produktet til dem.

De indikerer også at det er stiftelser og andre organisasjoner er interessert i å promotere entreprenørskap og som kan være villige til å finansiere kjøp av lisenser til utdanningsinstitusjoner.

Basert på alle dine markedsanalyser kommer du frem til følgende kostnadsestimater for markedsføring av produktet.

Sosiale media	60000-90000 per måned
SEO og AdWords	40000 per måned
Bannerannonser	120000-240000 per måned
Direkte salg til skoler	Rekruttering og trening av selgere

Konkurransen

Bare en av de følgende konkurrentene kombinerer et simulert miljø med læremateriell – du er omtrent unik i dette henseendet. De andre spillselskapene har i gjennomsnitt 25 prosent overskudd på salg.

Selskap	Produkt	Description	Pris per enhet	Salg(MNOK)
Maxis	Sim City	Urban planning simulation	200	180
Microprose	Civilization	Civilization building simulation	250	120
Sierra On-Line	Caesar	City building simulation	300	160
Sega	Football Manager 2014	Football management simulation	200	150
McGrawhill	The Business Strategy Game	Business management simulation	120/måned	300

Med denne informasjonen i bakhodet, tenk over hvordan du ville løst de følgende problemstillingene:

(Det er fint om du “tenker høyt” og skriver ned resonnementet ditt rundt konklusjonen du ender opp med)

Hvordan vil du prise produktet ditt?

Hvordan vil du selge til markedet du har pekt deg ut?

B.5 Utfordring 3 – Likviditet

Du har startet selskapet med et veldig lite budsjett og bruker sosiale media som din primære markedsføringskanal. Det har nå gått 6 måneder og du har priset produktet i lavere del av sjiktet til spørreundersøkelsene på 499 kroner i året per lisens. Salget av årlige lisenser har økt jevnt og lå på 300 forrige måned. Basert på et stort antall forslag fra dine kunder tror du at du kan selge en utbedret versjon av produktet for 1400 kroner per år. Du har brukt alle sparepengene og ”makset” kredittkortene dine for å utvikle en prototype av den nye versjonen. Du trenger denne prototype ferdig før en kommende utdanningsteknologimesse, hvor alle de største aktørene innen utdanningsteknologi og HR-programvare vil være til stede, samt beslutningstakere du er sikker på å kunne gjøre store innsalg til.

Du har nå fire ansatte og ikke penger til å betale dem neste månedslønn. Du har budsjettet med at du trenger 300 000 kroner for å overleve de tre neste månedene og fullføre demonstrasjonen på messen. Du har følgende fire muligheter:

1. Låne fra din kone/kjæreste sine foreldre. De har ikke veldig mye penger, men kan skaffe deg 300 000 hvis du spør dem om det.
2. Låne fra venner du har gått på universitetet sammen med eller tidligere kolleger.
3. Overbevise foreldrene dine om å øke belåningen på huset deres.
4. Overbevise dine ansatte om å vente ut perioden uten lønn.

Hvilken av disse ville du valgt? Hvorfor?

B6 Utfordring 4 – Finansiering

Din prototype av den forbedrede versjon har vunnet førsteplassen for ”Årets utdanningsverktøy” på utdanningsmessen. Dette har først til forespørsler fra store selskaper innen utdanningsteknologi og HR-programvare for å markedsføre et slikt produkt i Europa. Du anslår

at det vil ta omtrent 18 måneder å ferdigstille den forbedrede versjonen og gjøre den tilgjengelig for salg.

Produktet vil være priset på 899 kroner i årlig lisens, du estimerer at du vil trenger 30 millioner kroner før du når går i null (i tredje kvartal av andre driftsår). Dette inkluderer produktutviklingen, ansette utmerkede supportmedarbeidere, fullskala markedsføring og organiseringen av en liten salgsavdeling som skal selge direkte til større utdanningsinstitusjoner og arbeidsplasser. Du estimerer følgende prognoser for de neste fem årenes salg. Du er nå i begynnelsen av År 2.

	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Salg(NOK)	600 000	3m	6m	36m	60m
Overskudd(NOK)	<0	<0	0	600 000	12m

Mulighet 1. En venturekapitalist som har spesialisert seg innen spill, leker og andre konsumprodukter er villig til å finansiere deg med 30 millioner for 48% eierandel i selskapet.

Mulighet 2. En venn av familien som har veldig mye erfaring med å selge utdanningsmateriell er villig til å starte et samarbeid med deg. For 33 prosent av selskapet vil han investere 30 millioner i selskapet. Han ønsker imidlertid å jobbe for selskapet med en grunnlønn på 1.2 millioner i året. Han går med på å starte på 500 000 de første to årene og utsette resten til selskapet er oppe og går. Du liker og respekterer denne mannen og har ingen spesielle motforestillinger mot ham.

Mulighet 3. Du fortsetter å gro selskapet ved hjelp av inntektene som vil føre til en mye lavere vekst.

Hvilken av disse mulighetene ville du gått for? Hvorfor?

Hvis venturekapitalisten hadde godtatt en eierandel på 33% for samme investeringsbeløp, hva ville du da valgt?

B.7 Utfordring 5 - Lederskap og visjon

Du har funnet ut av finansieringen og inngått partnerskap med to større utdanningsteknologiselskap for å markedsføre produktet. Du har gjort flere ansettelse og flyttet inn i nye kontorlokaler. En kjent teknologiblogg holder for tiden på med en artikkelserie om skandinaviske entreprenører og ønsker å skrive en sak om deg – du vet at dette intervjuet kan være et springbrett for selskapet ditt. Du ser det som en mulighet til å fortelle verden (og dine ansatte) om din visjon for selskapet. Artikkelsen har vist seg å være veldig populær og artikler derfra har jevnlig blitt plukket opp av andre blogger og aviser både i inn og utland og generert mye trafikk på sosiale media. En del av suksessen kan tilskrives overskriften, som er en ”one-liner” som beskriver entreprenørens visjon for selskapet frem mot 2018.

Du har kommet opp med forskjellige forslag til one-lineren:

1. Minecraft tilhører fortiden - Venturing er fremtiden.
2. Vi skal produsere minst 10 000 entreprenører før 2018.
3. Markedet for utdanningsspill vokser raskt, og Venturing vokser raskest.
4. Invester i Venturing – Invester i Norges fremtid.

Hvilket av de ovenfor ville du valgt? Hvorfor? Hvis du ikke ville valgt noen av dem og vil foreslå din egen ”one-liner” er du fri til å gjøre det.

B.8 Utfordring 6 – Ombygging av produktet

Ombygging av produktet- Del en

Du er nesten ved enden av ditt femte driftsår – Du har akkurat klart å gå i null (ett år etter ditt anslag). Du har åpnet dører til alle tre kundesegmenter, men salget er litt labert, selv om det er konsistent. Du lurer på om du noen gang kommer til å nå vekstmålene du har satt. Etter å ha tenkt over saken har du bestemt deg for å foreta en seriøs markedsundersøkelse for å finne ut hvordan du kan øke salgene. Du plukker ut fokusgrupper for undersøkelsen valgt både fra eksisterende og potensielle kunder. Problemet ser ut til å være det store skillet mellom spillaspektet og utdanningsaspektet ved produktet.

Over 90% av de spurte syntes at spillaspektet er veldig interessant, men når det kommer til utdanningsaspektet er det veldig forskjellige meninger. Deltakerne som hovedsakelig liker spillaspektet hopper nesten alltid over de kunnskapsbyggende delen av spillet, og lurer på hvorfor alt det søppelet er der. Gruppen som primært er ute etter kunnskapsbyggende aspektet syntes denne delen av spillet er mangelfull, at det fremstår som det er ment til ettertanke snarere enn som et seriøst forsøk på å være et nyttig utdanningsverktøy.

Hvordan svarer du på disse tilbakemeldingene?

Ombygging av produktet- Del to

Du går tilbake til tegnebordet og designer en prototype for en helt ny versjon av Venturing. Dette spillet er mer interaktivt – hver gang spilleren tar en avgjørelse som involverer ny informasjon blir det nå mulig å pause spillet for å lese seg opp på temaet. Eksempelvis om det kommer opp ny informasjon om en oppgang i statsrentene får spilleren valget om å besøke veiledningen for dette. Denne veiledningen er i praksis et hypertextdokument (med lyd og video) som inneholder fem nivåer. Spilleren kan velge å gå igjennom alle fem nivåene og returnere til spillet når som

helst. Du lager en prototype på dette. Denne gangen er ikke bare reaksjonene overveldende positive – for eksempel er noen av de potensielle kundene villige til å betale opp mot tre ganger prisen for det opprinnelige produktet- men de foreslår at dette kan være et seriøst utdanningsverktøy med markedsføringspotensiale som går utover det tradisjonelle markedet for utdanningsspill.

Du må bestemme deg for om du ønsker å gjennomføre denne massive ombyggingen av produktet og gå for massiv markedsføring, eller bare skrinlegge de utdanningsmessige aspektene, redusere prisen noe og gå for massiv markedsføring. Ombyggingen av produktet vil koste rundt 9 millioner som ikke inkluderer markedsføring.

Hva gjør du? Hvorfor?

Anslag og faktiske tall

År	1	2	3	4	5	6	7	8
Estimert salg (MNOK)	0,6	3	6	36	72	90	144	180
Faktisk salg (MNOK)	0,84	2,88	5,04	16,8	25,2			

Hvis vi anslår at du har gått for nyutvikling, må du velge en av de tre mulige løsningene.

1. Foreta utviklingen ”in house” – anslåtte kostnader er da NOK 9 millioner
2. Outsource utviklingen innenfor Europa – anslåtte kostnader er da NOK 7 millioner
3. Outsource utviklingen utenfor Europa - anslåtte kostnader er da NOK 5 millioner

Hva velger du? Hvorfor?

B.9 Utfordring 7 - Vekst

År	1	2	3	4	5	6	7	8
Estimert salg (MNOK)	0,6	3	6	36	72	90	72	120
Faktisk salg (MNOK)	0,84	2,88	5,04	16,8	25,2	51,6		

Du er omtrent ved enden av sjettede driftsår.

Vekst- Del en

Du selger nå to produkter:

Venturing for Fun (pris NOK 399 per år) hvor du har redusert de utdanningsmessige aspektene av den originale versjonen til et minimum.

Venturing for Profit (Pris 2399 per år) som er den fullstendige utdanningsversjonen.

Din direkte salgsavdelingen har vokst til over 20 personer fra de opprinnelige tre og du fortsetter å utvide salgsavdelingen og utvikle større versjoner av Venturing for Profit til Universiteter og Høyskoler i Norge og resten av Europa. Erik Norli, en av dine selgere, er og har vært en utmerket selger til utdanningssegmentet og har fra dag en vært leder av din salgsavdeling. Han har imidlertid ikke klart å tilpasse seg utfordringene med å lede en større salgsavdeling i et hurtig voksende selskap – han er definitivt ikke personen du ønsker skal lede salgsavdelingen fremover. Hvordan vil du løse denne situasjonen?

1. Gi ham sparken?
2. Ansette en ny salgsleder? Hvis dette er løsningen, hvordan vil du angripe dette, vil du snakke med Erik før du gjør dette? Hvordan vil du informere ham om beslutningen din?

Du kan gjerne utdype rundt andre måter du mener det er mulig å løse denne situasjonen på.

Under finner du de reviderte estimatene etter ombyggingen av produktet.

År	1	2	3	4	5	6	7	8
Estimert salg (MNOK)	0,6	3	6	36	72	36	72	120
Faktisk salg (MNOK)	0,84	2,88	5,04	16,8	25,2	51,6	120	165

Vekst - Del to

Selv om selskapet har bestått en stund prøver du at det fremdeles skal opprettholde den entreprenørielle tenkemåten og oppstartskulturen. Du har imidlertid begynt å legge merke til at din partner tilrettelegger for mer storbedriftskultur. Dette innebærer lange unødvendige møter, kompliserte organisasjonskart, fargerike utgiftsposter, ”konsulenter” på oppdrag for å ”optimere markedspotensialet” osv. Når du konfronterer ham med dette argumenterer han for at det faktisk er på tide at selskapet bør legge av seg oppstartskulturen, at et mer profesjonelt image vil være bra for bunnlinjen.

Hvordan vil du håndtere denne situasjonen? Mener du det er på tide at ”Entrepreneurship inc.” får storbedriftskultur?

B.10 Utfordring 8 - Ansette profesjonell ledelse

Du er nå i ditt åttende driftsår. Du gjør det veldig bra og har forbigått vekstmålene dine og oppbygget deg en stor markedsandel. Salget til selskapet er 180 millioner og du venter en vekstgrad på minst 50% per år de neste tre årene. Styrets anbefaling er å ansette profesjonell ledelse til å drive selskapet så du kan fokusere på ny vekst og selskapsstrategi. Tenk deg at du allerede har laget en liste med tre potensielle kandidater til lederstillingen som COO, hvordan vil du forberede deg til intervjuet?

Sett opp spørsmål du ønsker å stille, teknikker du ville brukt og avgjørende faktorer du vil fokusere på når du skal bestemme om du vil ansette denne personen.

År	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estimert salg (MNOK)	0,6	3	6	36	72	36	72	120	180	270
Faktisk salg (MNOK)	0,84	2,88	5,04	16,8	25,2	51,6	120	165	228	420

B.11 Utfordring 9 - Velvilje (Goodwill)

Du har nå blitt kontaktet av rektoren for en av de videregående skolene i Oslo som også samarbeider med 10 andre videregående skoler i distriktet. Hun mener at Venturing for Profit kan bli brukt som et viktig verktøy, ikke bare i entreprenørskapsundervisning, men også for å undervise i ”kjedelige” fag som grunnleggende matematikk og analytiske problemløsningsferdigheter.

Hun ber om at du starter å arbeide med et par veldig entusiastiske lærere for å legge til grunnleggende utdanningsmateriell til produktet ditt så det kan brukes i Oslo sine videregående skoler.

Dette prosjektet vil ikke bare involvere en investering på rundt 600 000 i justeringer av produktet, men også en stor del av din tid i om lag 6 måneder mens produktet blir utviklet og omtrent 10 økter med deltakelse i klasseromsundervisning med produktet i et par år fremover.

Vil du bli med på dette prosjektet?

Hvis nei, hvorfor ikke?

Hvis ja, ville du:

a) Donere produktet?

b) Selge det til kostpris?

c) Selge det til normal pris?

Hvorfor?

År	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estimert salg (MNOK)	0,6	3	6	36	72	36	72	120	180	270
Faktisk salg (MNOK)	0,84	2,88	5,04	16,8	25,2	51,6	120	165	228	420

B.12 Utfordring 10 - Exit

Du er nå i ditt tiende driftsår – Venturing for Profit er en stor suksess og, på grunn av dine nye målrettede strategier har også veksten til Venturing for Fun vært god. Du har kjøpt opp tre andre lønnsomme produktlinjer og selger for 350 millioner årlig som du venter vil øke til 600 millioner i løpet av neste år. Du og selskapet står nå overfor to mulige valg.

Mulighet 1

Dine revisorer og analytikere mener det er et godt tidspunkt for å børsnotere selskapet. Det har i det siste vært mange selskaper som børsnoteres til gode kurser og markedet for programvare til utdanning har i det siste opplevd kraftig vekst og ventes videre oppgang. De anslår at du ved en børsnotering burde tilby 2 millioner aksjer til 180 kroner per aksje. Selskapet har totalt 12 millioner aksjer utestående.

Mulighet 2

Du har akkurat blitt kontaktet av Salesforce. De har bestemt seg for å innta markedet for utdanningsteknologi, og ønsker å gjøre dette gjennom oppkjøp. De mener ditt selskap passer godt med deres strategi og tilbyr deg 2,5 milliarder kroner for alle selskapets aksjer.

Hva velger du? Hvorfor?