



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp  
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Handelshøyskolen

## **Validert Entreprenøriell Læring – En kvalitativ studie av Lean Startup metoden i det norske gründermiljøet**

Validated Entrepreneurial Learning – A Qualitative Study of using the Lean Startup method in the Norwegian startup environment

Filip Thorhus  
Master i Entreprenørskap og Innovasjon



## Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på det toårig masterstudiet i Entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige Universitet (NMBU) i Ås våren 2017.

Interessen for entreprenørskap og innovasjon har økt etter to spennende år med mye lærdom og ikke minst erfaringen fra Gründerskolen i Houston, Texas våren 2016. Jeg vil trekke frem at temaet for denne oppgaven er valgt på bakgrunn av interessen for *Lean Startup* som ble styrket etter deltakelse på konferanser med både Eric Ries, Steve Blank og Sean Ellis. Således har internshipet i USA hatt en stor påvirkning. Der jobbet jeg for teknologiselskapet Swan Solutions, Inc. som utviklet IoT-produktet Knocki. Oppholdet i USA ga et unikt innblikk i hvordan et lite team med en stor visjon kan skape en bærekraftig forretning på relativt kort tid ved å bruke nyere innovasjonsmetoder.

Studien har gitt meg en bedre forståelse av hvordan gründere og forretningsutviklere i forskjellige vekstfaser kan kontinuerlig innovere ved bruk av Lean Startup metoden. Jeg vil takke alle gründerne som tok seg tid til å stille opp i intervju for denne oppgaven. Det har vært utrolig lærerikt å få høre om deres erfaringer fra både opp- og nedturer i forretningslivet. I tillegg vil jeg takke veileder Siw Fosstenløyen, for gode råd og tilbakemeldinger under prosessen. Hennes engasjement og faglig innsikt har vært til stor hjelp.

Oslo, mai 2017

Filip Thorhus

## Sammendrag

Denne studien fokuserer på det nye begrepet *Validert Entreprenøriell Læring* (VEL). Den utforsker hvordan gründere og forretningsutviklere praktiserer Lean Startup metoden (LSM) i kontekst av entreprenøriell læring (EL) i det norske startup-miljøet. Nyere forskning viser at om lag 75 prosent av alle nyetablerte selskaper mislykkes (Blank, 2013). Ifølge Eric Ries (2011) kan LSM effektivisere prosessen ved nyetablering og redusere både risiko og usikkerhet. Norge trenger flere bærekraftige selskaper for å klargjøres for en fremtid etter oljen. Denne studien fokuserer derfor på å bidra til mer kunnskap om innovasjonsmetoder. På bakgrunn av dette forsøker studien å svare på følgende problemstillingen:

*Hvordan praktiserer norske gründere Lean startup metoden og oppnår de validert læring?*

Hensikten med masteroppgaven har vært å bidra til mer kunnskap om hvordan nyere innovasjonsmetoder blir praktisert for å skape bærekraftige selskaper, samt å komme med bidrag til entreprenørskapsteorien. I oppgaven presenteres det teoretiske rammeverket til Pittaway et al. (2011) fra artikkelen: ”*The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning*”, samt rammeverket til Eric Ries i boken ”*The Lean Startup*”. Disse rammeverkene har flere fellestrekk når det kommer til læringsprinsipper. Entreprenøriell læring er en *Learn-As-You-Go* tilnærming som i denne studien blir sammenlignet med Eric Ries sin *Build-Measure-Learn* syklus. Handling, erfaring og nyhet er sentrale aspekter i både EL og LSM. Ut ifra problemstillingens eksplorerende karakter har det blitt benyttet et kvalitativt forskningsdesign hvor det har blitt intervjuet fem gründere i teknologiselskaper i Norge. *Validert Entreprenøriell Læring* er et nytt begrep som fremkommer fra denne studien. Begrepet er studiens bidrag til entreprenøriell læringsteorien og Lean Startup. VEL er et resultat av å sammenslå læringsprinsipper fra LSM og læringsdimensjonene i rammeverket til Pittaway et al. (2011). Resultatene tyder på at LS og EL er positivt knyttet til hverandre. I tillegg informerer resultatene gründere og forretningsutviklere om effektive læringsstrategier. Resultatene i denne studien viser også at norske gründere og forretningsutviklere bør bli mer bevisste på den validerte læringen. Flere gründere kaller seg Lean, men benytter ikke innovasjonsregnskapet. For å oppnå validert læring må gründeren aktivt måle progresjonen. Validert entreprenøriell læring kan bidra til bedre læring for gründerne ved at de får en økt bevissthet for læring. Som en konsekvens kan dette føre til mer verdifull fremgang og bedre innovasjonsprosesser som skaper bærekraftige selskaper i Norge og internasjonalt.

## Abstract

This study focuses on the new term *Validated Entrepreneurial Learning* (VEL). It explores how entrepreneurs and business developers are using the Lean Startup Method (LSM) in the context of Entrepreneurial Learning (EL), focusing on the Norwegian startup environment. Recent research shows that 75 percent of all startups fail (Blank, 2013). According to Eric Ries (2011), using the Lean Startup approach helps entrepreneurs and business developers improving the process of building successful companies and reduce the amount of risk and uncertainty. The main work of this thesis will therefore focus on how to use the Lean Startup approach to get Norway ready for a future after oil. Based on this, the study attempts to answer the following question:

How do entrepreneurs use the Lean Startup approach in the  
Norwegian startup environment and where do they find validation?

The purpose of this thesis has been to contribute to gain more knowledge about innovation methods being used by entrepreneurs all over the world. The study seeks to add to the literature by demonstrating that the learning aspects of the LSM framework have several similarities to the established entrepreneurship theory in the context of EL. The study presents the theoretical framework of Pittaway et al. (2011) from the article: "*The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning*", and the framework from "*The Lean Startup*" by Eric Ries (2011). These theories have several similarities when it comes to learning principles. In this study, Entrepreneurial learning is inherently a *Learn-As-You-Go* approach that is compared to the *Build-Measure-Learn* feedback loop from the LSM. Both EL and LSM involves action, experience and newness. Furthermore, I have chosen a qualitative research design based on the exploratory character of the research question. Data is collected from 5 interviews of tech-entrepreneurs in the Norwegian startup environment.

The new term *Validated Entrepreneurial Learning* is a result of combining learning aspects from LSM and EL. It is a contribution to the entrepreneurial learning theory and the Lean Startup framework. The results show that LS and EL is positively related to each other. In addition, the results inform entrepreneurs and business developers about effective learning strategies. Moreover, the results of this study also show that Norwegian entrepreneurs and business developers should become more aware of the validated learning aspect. Several entrepreneurs consider themselves as Lean Startups. However, many do not use the

innovation accounting tool. In order to achieve validated learning, the entrepreneurs need to constantly measure progress. Validated entrepreneurial learning may contribute to more effective learning processes by increasing awareness of the learning aspect. As a consequence, this may lead to more valuable progress and more advantageous innovation processes creating successful businesses in Norway and internationally.

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE OVER FIGURER OG TABELLER</b> .....	<b>1</b>
<b>LISTE OVER BEGREPER OG FORKORTELSER</b> .....	<b>2</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>3</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	3
1.2 FORMÅL .....	4
1.3 OPPGAVENS BIDRAG OG RELEVANS .....	4
1.4 TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	5
1.5 AVGRENSNING .....	5
1.6 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	6
<b>2 TEORI</b> .....	<b>7</b>
2.1 INNLEDNING .....	7
2.2 INTRODUKSJON TIL LEAN STARTUP.....	7
2.3 FEM PRINSIPPER I LEAN STARTUP.....	9
2.3.1 <i>Entreprenører er overalt</i> .....	9
2.3.2 <i>Entreprenørskap er ledelse</i> .....	9
2.3.3 <i>Validert læring</i> .....	9
2.3.4 <i>Build-Measure-Learn</i> .....	10
2.3.5 <i>Innovasjonsregnskap</i> .....	11
2.4 LEAN STARTUP METODEN SOM EN PROSESS.....	12
2.4.1 <i>Kom deg ut av bygningen</i> .....	12
2.4.2 <i>Kundeoppdagelse og MVP</i> .....	13
2.4.3 <i>Pivot om nødvendig</i> .....	13
2.4.4 <i>Utførelse og hurtig iterasjon</i> .....	13
2.4.5 <i>Unngå for tidlig skalering</i> .....	13
2.4.6 <i>Hva Lean startup gjør annerledes enn tradisjonelle forretninger</i> .....	14
2.5 ENTREPRENØRIELL LÆRING SOM EN PROSESS .....	15
2.5.1 <i>Hva er entreprenøriell læring?</i> .....	15
2.5.2 <i>De syv entreprenørielle læringsdimensjonene</i> .....	16
2.6 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG EN KONSEPTUELL MODELL.....	19
2.6.1 <i>Forskningsspørsmål: F1, F2 og F3</i> .....	19
2.6.2 <i>Konseptuell modell – Validert Entreprenøriell Læring</i> .....	19
<b>3 METODE</b> .....	<b>21</b>
3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN: KVALITATIV DESIGN AV EKSPLORERENDE KARAKTER .....	21
3.2 UTVALG OG REKRUTTERING .....	22
3.2.1 <i>Utvalg</i> .....	22

3.2.2	Rekruttering.....	23
3.2.3	Gründerprofiler og bransjer.....	23
3.3	DATAINNSAMLING.....	24
3.3.1	Utforming av intervjuguide.....	24
3.3.2	Forberedelser og pretest.....	25
3.3.3	Gjennomføring av intervjuene.....	25
3.4	TEMATISK ANALYSE AV DATA.....	25
3.5	RELIABILITET OG VALIDITET.....	28
3.5.1	Relabilitet.....	28
3.5.2	Validitet.....	28
3.6	ETISKE AVVEININGER.....	30
<b>4</b>	<b>EMPIRI OG ANALYSE.....</b>	<b>31</b>
4.1	LEAN STARTUP SIN ROLLE I BEDRIFTEN.....	31
4.1.1	Kom deg ut av bygningen.....	31
4.1.2	Minimum Viable Product (MVP).....	33
4.1.3	Pivot om nødvendig.....	36
4.1.4	Innovasjonsregnskap.....	38
4.2	VALIDERT LÆRING OG ENTREPRENØRIELL LÆRING.....	40
4.2.1	Forretningsmål.....	40
4.2.2	Oppnåelse av validert læring.....	41
4.2.3	Build-Measure-Learn (LS) vs. Learn-As-You-Go (EL).....	43
4.3	PRAKTISERING OG VALIDERT LÆRING.....	46
<b>5</b>	<b>DISKUSJON I FORHOLD TIL TEORI.....</b>	<b>50</b>
5.1	DISKUSJON AV FUNN.....	50
5.2	VALIDERT ENTREPRENØRIELL LÆRING – STUDIENS BIDRAG.....	55
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER.....</b>	<b>56</b>
6.1	OVERORDNET KONKLUSJON.....	56
6.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	56
6.3	SVAKHETER OG BEGRENSNINGER VED STUDIEN.....	57
6.4	ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING.....	57
	<b>KILDEHENVISNING.....</b>	<b>58</b>
	<b>VEDLEGG.....</b>	<b>61</b>
	VEDLEGG 1 – SAMTYKKESKJEMA.....	61
	VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE.....	63



## Liste over figurer og tabeller

### **Figurer**

Figur 1: Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).....	8
Figur 2: Bygg – Mål – Lær – sirkelen (Ries, 2011).....	10
Figur 3: Customer Development Process (Blank, 2013).....	12
Figur 4: De syv entreprenørielle læringsdimensjonene (Pittaway et al. 2011).....	16
Figur 5: Konseptuell modell: Validert entreprenøriell læring.....	20

### **Tabeller**

Tabell 1: Hva Lean Startups gjør annerledes enn tradisjonelle forretninger (Blank, 2013).....	14
Tabell 2: Utvalgskriterier.....	22
Tabell 3: Beskrivelse av gründerne.....	23
Tabell 4: Oppsummering av fellestrekk mellom LS og EL.....	49

## Liste over begreper og forkortelser

Oppgaven tar for seg en rekke begreper fra Lean Startup og andre teorier. Det innebærer at flere ord og uttrykk har blitt oversatt fra engelsk til norsk der det har vært hensiktsmessig. Engelske begreper har blitt brukt der det ikke har vært passende å oversette til norsk.

### Forkortelser

<b>BMC</b>	–	Business Model Canvas/Forretningsmodell
<b>EL</b>	–	Entrepreneurial Learning/Entreprenøriell læring
<b>IoT</b>	–	Internet of Things
<b>LS</b>	–	Lean Startup
<b>LSM</b>	–	Lean Startup Metoden
<b>MVP</b>	–	Minimum Viable Product
<b>VEL</b>	–	Validated Entrepreneurial Learning/Validert Entreprenøriell Læring

### Begreper

<b>Customer acquisition</b>	–	Proessen med å skaffe nye forbrukere, som innebærer å overtale forbrukere til å kjøpe selskapets produkt eller tjeneste.
<b>Early adaptors</b>	–	Tidligste kundegruppe.
<b>Growth hacking</b>	–	Growth Hacking er et nyere markedsføringskonsept som benyttes for å drive rask og bærekraftig kunde- og omsetningsvekst. En prosess som erstatter statiske markedsplaner.
<b>Pivot</b>	–	Det å ”gjøre endringer” eller ”endre kurs”.
<b>Persevere</b>	–	Det å ”holde ut” eller ”fortsette i samme retning”.
<b>Tuning the engine</b>	–	Finjustering av selskapets retning ift. forretningsmålet.

## 1 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

I Norge har det blitt et større fokus på innovasjon og entreprenørskap i de siste årene. Nedgangskonjunkturer og arbeidsledighet har ført til at flere finner det attraktivt å bli gründer. I tillegg har myndighetene gjort en rekke grep som skal gjøre det enklere å starte og drive egen virksomhet, men likevel viser statistikken at de fleste oppstartsselskaper vil feile innen fem år. Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at bare 27 prosent av de nyetablerte selskapene i 2009, var fortsatt aktive i 2014 (SSB, 2016). Forskning gjort ved Harvard Business School viser at hele 75 prosent av alle nyetablerte selskaper vil feile (Blank, 2013).

*”Vi har vært både heldige og dyktige her i landet, og det går bra i norsk næringsliv. Men vi trenger flere bein å stå på enn oljen” – Regjeringen, 2014.*

En nyere bevegelse kalt Lean Startup (LS) ble først utviklet av Eric Ries og har i de siste årene økt i popularitet blant gründerne og flere store konserner. Det har nærmest blitt et moteord for mange. Lean Startup er en metode som, ifølge grunnleggerne, fokuserer på å bruke kontinuerlig innovasjon for å skape bærekraftige virksomheter (Ries, 2011). Grunnleggerne hevder at metoden reduserer risiko og usikkerhet. LS har fått en akademisk utbredelse og undervises på flere universiteter rundt om i verden som blant annet Harvard Business School. Interessen for Lean Startup metoden (LSM) har økt som følger av å deltakelse på Eric Ries sitt seminar i Oslo i februar 2016. Der snakket han om bruk av LSM for å få Norge klart for en fremtid etter oljen. Senere på våren ble det gjennomført et semester på Gründerskolen 2016 i Houston, Texas. I anledning med oppholdet i USA ble det deltatt på Collision konferansen i New Orleans der Steve Blank snakket om *Lean Startup* og *Growth Hacking*<sup>1</sup> sammen med Sean Ellis. Steve Blank er grunnleggeren av *Customer Development*-modellen som er selve kjernen i LSM. Oppholdet i USA ga et unikt innblikk i hvordan amerikanske teknologientreprenører benytter LSM og andre innovasjonsverktøy. Denne studien ønsker å undersøke hvordan Lean Startup metoden blir praktisert her i Norge. Etter å ha fullført Gründerskolen dukket det opp en idé om å undersøke potensielle forskjeller blant norske og amerikanske entreprenørers bruk av LSM. I tillegg ønsker studien å undersøke om

---

<sup>1</sup> Growth Hacking er en markedsføringsprosess som benyttes av dagens raskest voksende selskaper for å drive rask og bærekraftig kunde- og omsetningsvekst. En prosess som erstatter statiske markedsplaner. Sean Ellis er grunnlegger av begrepet (Growth Hackers, 2017).

gründerne som benytter LSM selv mener at metoden er mer effektiv enn den tradisjonelle tilnærmingen. Validert læring er et sentralt prinsipp i Lean Startup og er hovedemnet for denne masteroppgaven. Læringsprinsippene til Eric Ries har sammenlignbare trekk med entreprenørskapsteorien Entreprenøriell læring (EL). En viktig del av oppgaven blir derfor å utforske dette nærmere ved å sette LS og EL opp mot hverandre.

## **1.2 Formål**

Formålet til denne studien er å utforske hvordan gründere og ledere praktiserer nyere innovasjonsmetodikk for å innovere i kontekst av entreprenørskapsteorien. Det finnes lite forskning på LSM, og spesielt på implementering av metoden i ulike vekststadier. Studien ønsker å sette Lean Startup metoden opp mot teorien om Entreprenøriell læring hvor oppgaven fokuserer på læringsprinsippene i LS og læringsdimensjonene til Pittaway et al (2011). Grunnen til dette er at det finnes en rekke fellestrekk. Lean Startup er et innovasjonsverktøy og ikke en vitenskapelig teori. Studien ønsker derfor å støtte Lean Startup metoden med den etablerte entreprenørskapsteorien EL, samt komme med bidrag til både LS og EL.

## **1.3 Oppgavens bidrag og relevans**

Denne oppgaven kan teoretisk komme med bidrag til entreprenørskapsteorien og støtte LS rammeverket. Gjennom en økt forståelse av hvordan gründere og ledere innoverer ved bruk av Lean Startup metoden, kan denne studien gi bidrag til LSM og videreutvikling av entreprenørskapsteorien. Lean Startup metoden er en dynamisk struktur som grunnleggerne hevder skal være mer effektiv enn den tradisjonelle metoden som er statisk. Tidligere forskning har sett lite på hvordan gründere lærer i forskjellige vekstfaser og Cope (2005) etterlyser blant annet mer forskning på dette. Ved å kombinere Lean Startup teorien med mer etablert entreprenørskapsteori som entreprenøriell læring, kan denne studien bidra til å bygge bro mellom innovasjon, læring og adferd. Jeg bygger videre på rammeverket til Pittaway et al. (2011), samt rammeverket til Eric Ries (2011). Ved å ha studert viktige lærings aspekter ved både LS og EL har denne studien kommet frem til et nytt begrep: *Validert Entreprenøriell Læring* (VEL). Dette begrepet er et resultat av å sammenslå læringsaspekter fra både Lean Startup og læringsdimensjonene til Pittaway et al. (2011). Begrepet er et bidrag til entreprenørskapsteorien og LS som er demonstrert i en konseptuell modell i teorikapitlet.

#### **1.4 Tema og problemstilling**

Norge trenger flere bærekraftige selskaper som kan bidra til økonomisk vekst når oljen tar slutt. Denne masteroppgaven ønsker derfor å utforske hvordan gründere praktiserer nyere innovasjonsmetodikk i det norske oppstartsmiljøet. Studien fokuserer på hvilke faktorer som er viktigst for gründeren når det kommer til validert læring. Validert læring er selve fremdriftsenheten for Lean Startups for å måle fremgang (Ries, 2011). Dette vil bli belyst ved å foreta en kvalitativ undersøkelse hvor det intervjues fem gründere som aktivt praktiserer Lean Startup metoden. På grunnlag av dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

*”Hvordan praktiserer norske gründere Lean Startup metodikken og oppnår de validert læring?”*

Problemstillingen innbefatter flere ord og uttrykk som må utledes nærmere. Med *praktisering* menes de som aktivt bruker Lean Startup metoden for å innovere i selskapet sitt. Lean Startup metoden defineres her som prosessen å lære om hva kundene faktisk vil ha. Dette gjøres ved å teste visjonen kontinuerlig, justere og tilpasse seg før det er for sent (Ries, 2011). Når det kommer til *norske gründere* har denne studien fokusert på ledere i norske teknologiselskaper som primært holder til i Oslo-området. Gründerne har ulik bakgrunn og selskapene varierer fra tidlig fase til mer etablerte oppstartsselskaper. Når det kommer til ulike bransjer, har deltakerne erfaring fra forsvarsteknologi, mat-teknologi og digitale konsulenttjenester. Noen av deltakerne har mer erfaring som gründer enn andre. De som ble intervjuet varierer aldersmessig fra 30 til slutten av 40 årene. Siste ledd i problemstillingen dreier seg om oppnåelse av *validert læring*. Det betyr her hvorvidt gründeren har lyktes i å lære av prosessen hvor en tester ideer og deretter måler fremgang for å validere effekten (Ries, 2011).

#### **1.5 Avgrensning**

Studien har en rekke avgrensninger som kort tidshorisont, teori, metode og økonomi. Validert læring er et av de viktigste prinsippene i Lean Startup teorien. I denne oppgaven har det derfor blitt valgt å fokusere på validert lærings aspektet fremfor å anvende det meget omfattende rammeverket som presenteres i boken *”The Lean Startup”*. Hvilket ville bli for omfattende gitt de tidsmessige rammene for en masteroppgave. I tillegg har det blitt valgt ut deler av

teorien om entreprenøriell læring for å kunne sammenligne likhetstrekk mellom Lean Startup metoden og mer etablert entreprenørskapsteori. Det ble totalt sett intervjuet fem gründerselskaper i denne studien.

### ***1.6 Oppbygging av oppgaven***

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler. Kapittel 2 er teoridelen hvor studien går i dybden på begreper som er fremlagt i innledningen. Sentrale begreper vil være Lean Startup, Entreprenøriell læring og validert læring som vil brytes ned til forskbare aspekter. Disse aspektene vil analyseres videre i datainnsamlingen og analysedelen. Kapittel 3 er metodedelen hvor studien går igjennom valg av forskningsdesign og hvordan det har blitt gått frem for å innhente data. I tillegg presenteres delkapitler som omhandler oppgavens reliabilitet og validitet, samt etiske avveininger som har vært viktig å forholde seg til i denne studien. I Kapittel 4 presenteres empiri og analysen av funnene i datainnsamlingen. Kapittel 5 tar for seg diskusjon av de viktigste funnene. Til slutt avsluttes det med konklusjon og implikasjoner i kapittel 6. Det blir også presentert forslag til videre forskning i kapittel 6.

## 2 Teori

### 2.1 Innledning

I teorikapitlet presenteres relevant litteratur som er anvendt i denne studien. Lean startup er det mest sentrale i problemstillingen: ”*Hvordan praktiserer norske gründere Lean startup og oppnår de validert læring?*”. Av den grunn velges det å presentere deler av Lean startup metodikken først i dette kapitlet. Deretter redegjøres det for teorien om Entreprenøriell læring. Til slutt oppsummeres teorikapitlet med tre forskningsspørsmål og en konseptuell modell som er basert på det som presenteres i studien.

### 2.2 Introduksjon til Lean Startup

Boken ”*The Lean Startup*” ble skrevet av den amerikanske serieentreprenøren Eric Ries (Ries, 2011). Han er utdannet ved Yale University og ble kåret til en av de beste unge entreprenørene i 2007 av *BusinessWeek*. I 2010 hadde Eric Ries posisjon som ”*entrepreneur-in-residence*” ved Harvard Business School (Ries, 2011). Boken hans presenterer et nyere rammeverk med metoder som han hevder kan bidra til å effektivisere innovasjonsutviklingen i både store og små virksomheter. Mange vil si at Lean startup er et paradigmeskifte når det kommer til forståelsen av entreprenørskap. Innholdet i boken er et rammeverk som kan tilpasses forskjellige kriterier i en virksomhet og ikke en oppskrift som må følges etter punkt og prikke (Ries, 2011).

Ifølge Ries (2011) er Lean startup metoden en innovasjonsmetodikk som skal kutte tiden det tar å utvikle produkter og tjenester ved å kombinere hypotese-drevet eksperimentering, kontinuerlige produktlanseringer og validert læring. I tillegg måler man fremgang og møter kunden tidligst som mulig for å få verdifulle tilbakemeldinger. Selve hovedaspektet ved LSM er at nyetablerte selskaper eller prosjekter som aktivt møter kundens behov ved kontinuerlig innovasjon kan redusere usikkerhet og risiko for å ikke lykkes. I tillegg reduserer LSM behovet for store investering og kostbare produktlanseringer. Dette gjøres blant annet ved å bruke mindre tid på det som ikke gir kunden verdi, såkalt sløsing (Ries, 2011). LSM henter inspirasjon fra flere retninger. Disse er: Agile software development, Design thinking, Lean Manufacturing (Eisenmann, Ries & Dillard, 2012), Customer Development (Blank, 2006) og Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

*”Lean Startup practices aren’t just for young tech ventures. Large companies, such as GE and Intuit, have begun to implement them.” – Steve Blank (2013)*

Ries (2011) hevder at enhver forretningsidé baseres på flere hypoteser og forutsetninger for hvordan verden fungerer. Dersom en entreprenør eller prosjektleder tester hypoteser systematisk vil en oppnå validert læring som er essensielt for å forstå om produktet eller tjenesten er levedyktig eller om det må gjøres endringer (Ries, 2011). Et eksempel på hvordan man strukturerer en hypotese er: ”Jeg eller vi tror” at (målgruppen) vil (gjøre denne handlingen) for (denne grunn). Eksempelvis: ”Vi tror at (investorer) vil (kjøpe AksjeMagasinet) fordi (det vil gi dem innsikt i aksjemarkedet). Fra et mer tradisjonelt perspektiv antar man og planlegger ved å utarbeide forretningsplaner før man i det hele tatt har snakket med kunden og avdekket om det eksisterer et behov (Eisenmann et al. 2012). Istedenfor å bruke tid på statiske forretningsplaner foreslår LS at man utvikler mer dynamiske forretningsmodeller kalt Business Model Canvas (BMC) som vist under (Blank, 2013).



Figur 1: Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Business Model Canvas er en én-sides oversikt som består av ni bygge blokker i et selskap. Hver boks inneholder en rekke hypoteser som selskapet må teste ut. Rammeverket skal hjelpe virksomheter å skape verdi for seg selv og kunden (Blank, 2013).



## 2.3 *Fem prinsipper i Lean startup*

### 2.3.1 *Entreprenører er overalt*

Eric Ries skriver i boken sin: ”You don’t have to work in a garage to be in a startup” (Ries, 2011 s. 8). Hans definisjon av en Startup er: ”en menneskelig institusjon som er designet for å lage nye produkter og tjenester under omstendigheter med ekstrem usikkerhet” (Ries, 2011 s. 8). Konseptet entreprenørskap inkluderer alle som går under denne definisjonen. I følge Ries innebærer dette at entreprenører er overalt og at LSM kan benyttes i både store og små virksomheter uavhengig av størrelse, sektor eller industri (Ries, 2011 s. 8).

### 2.3.2 *Entreprenørskap er ledelse*

En startup er en institusjon og ikke bare et produkt. Det medfører at det kreves en ledelse som spesifikt forstår usikkerhet (Ries, 2011 s. 8). Eric Ries hevder at ledere som holder entreprenørene ansvarlig som ofte er investorene (”*angels & venture capitalists*”), tar dårlige beslutninger på grunn av at de ikke har god nok forståelse av hva som foregår i en startup. Investorene har ofte MBAs og de sitter med det overordnede ansvaret for om de skal erstatte startup grunnleggerne med ”*profesjonelle ledere*”. Poenget til Eric Ries er at han mener at slike beslutninger ofte går dårlig fordi investorene kun baserer seg på standardiserte og generelle ledelsesverktøy for å måle suksess i en startup. Han hevder at generelle ledere ikke ser forskjellen på en startup som er opptatt med å kontinuerlig foreta ”*pivots*” (endringer) og en startup som består av generelt kaos. Generell ledelse handler om, ifølge Ries, å være ordentlig, ”strategisk” og mest rolig (startuplessonslearned.com, 2011). Derfor mener Ries at det kreves ledere som har spesifikk forståelse for usikkerhet fremfor den generelle lederen.

### 2.3.3 *Validert læring*

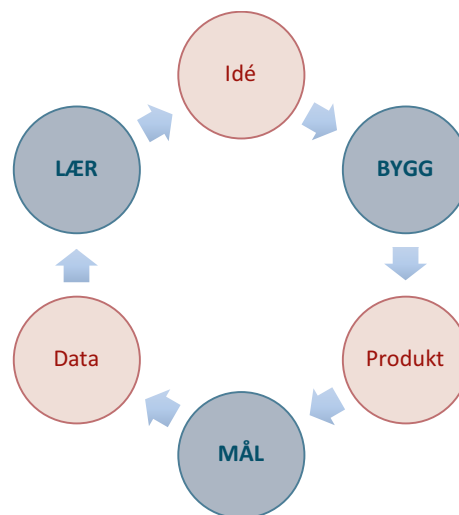
I følge Ries (2011) sin LS rammeverk er læring et av de viktigste forutsetningene for suksess. Han kaller dette konseptet for validert læring. Dette konseptet stammer fra Lean manufacturing som Toyota er mest kjent for. En startup eksisterer for at ledelsen skal lære hvordan man skaper en bærekraftig forretning, og ikke bare for å lage produkter og tjene penger. Læring kan bli validert ved at entreprenøren utfører hyppige eksperimenter for å teste hvert element i visjonen (Ries, 2011 s. 9). Validert læring handler ikke om rasjonalisering av etterpåklokskap eller en god historie for ledere som har feilet. Det er en metode som brukes

for å demonstrere fremgang under ekstrem usikkerhet. Denne metoden er en prosess som demonstrerer empirisk at et team har oppdaget verdifull informasjon om selskapets nåværende og fremtidige forretningsmuligheter. Metoden skal ifølge Ries være mer konkret, mer nøyaktig og være raskere enn tradisjonell forretningsplanlegging (Ries, 2011 s. 38). Det å lære å se sløsing ("waste") og deretter systematisk fjerne det har tillat selskaper som praktiserer *Lean* som Toyota å dominere en hel bransje (Ries, 2011 s. 47).

#### 2.3.4 Build-Measure-Learn

Hovedaktiviteten til en startup er å forvandle ideer til produkter, måle hvordan kunder responderer og lære om man skal holde ut ("persevere") eller foreta endringer ("pivot"). Når eksperimenter leder til stadig svakere vekst er det på tide å gjøre store endringer (Ries, 2011). Nedenfor vises *bygg-mål-lær* sirkelen som presenteres i boken til Eric Ries. Prosessen handler om å kontinuerlig innovere for å skape en bærekraftig bedrift.

*"Every setback is an opportunity for learning how to get where you want to go"*  
– Eric Ries



Figur 2: Bygg – Mål – Lær – sirkelen (Ries, 2011)

Eric Ries hevder at mange mennesker har en profesjonell utdanning som ofte vektlegger ett element i denne modellen. Eksempelvis kan ingeniører mest om å bygge produkter, mens noen ledere kan være eksperter på strategi og læring (Ries, 2011 s. 76). Poenget til Ries er at ingen av disse aktivitetene har avgjørende betydning hver for seg i en startup. I stedet skal

man, ifølge Ries, fokusere på å minimere den totale tiden det tar å fullføre denne sirkelen. Målet med denne modellen er ikke nødvendigvis å bygge et ferdig produkt som er klart for å bli sendt til kunden, men å maksimere læringsprosessen. Stegvis starter det med å definere et problem som man ønsker å løse og deretter utforme ulike hypoteser. Deretter bygger man en "*minimum viable product*" (MVP) som er et minste brukbare produkt som kun har de nødvendige egenskaper og funksjoner for å kunne samle inn data. En MVP brukes altså for å starte læringsprosessen som blant annet går ut på å samle tilbakemeldinger fra de tidlige kundene ("*early adopters*"). Når man har etablert en MVP, definerer man også hva man ønsker å måle som er det neste steget i sirkelen. Det vil si at selskapet kan starte å finjustere selskapets retning ("*tuning the engine*"). Finjusteringen handler om at selskapet måler fremgangen og lærer av prosessen. Det innebærer også at det foretas beregninger som kan gi svar på spørsmål om årsak-virkning. Til slutt i denne modellen kommer steget der man må ta en beslutning. Gjennom en læringsprosess etter bygging av en MVP og måling av fremgang, må det tas en beslutning om man skal foreta en endring ("*pivot*") på gjeldende strategi eller fortsette ("*persevere*"). Dersom prosessen fører til at man oppdager at en hypotese er falsk, må man foreta endringer som fører til en ny hypotese (Ries, 2011).

### 2.3.5 Innovasjonsregnskap

Innovasjonsregnskapet dreier seg om å måle progresjonen, hvordan sette milesteiner og hvordan man skal prioritere arbeid for å forbedre entreprenørielle utfall og holde innovatører ansvarlige (Ries, 2011). Innovasjonsregnskapet kan forklares i en tre stegs læringsprosess. Først, etablerer man en basislinje hvor man bygger en MVP som brukes til å måle hvordan selskapet ligger an i nåtiden. Dersom man ikke har oversikt over situasjonen i bedriften kan man ikke begynne å måle progresjon. Dernest, må selskapet forsøke å finjustere "motoren" ("*tune the engine*") fra basislinjen til selskapets mål (idealet). Dette dreier seg om eksperimenter som kan forbedre kundenes interaksjon. Etter flere forsøk må selskapet til slutt ta en beslutning: *pivot* eller *persevere*. Dersom eksperimentene fører til svakere vekst gang på gang er det på høy tid å gjøre store endringer (*pivot*) (Ries, 2011 s.117). Hvis selskapet oppnår god progresjon vil det si at de lærer på en hensiktsmessig måte hvor de kan bruke lærdommen effektivt, som igjen betyr at de bør fortsette (*persevere*) (Ries, 2011 s. 118).

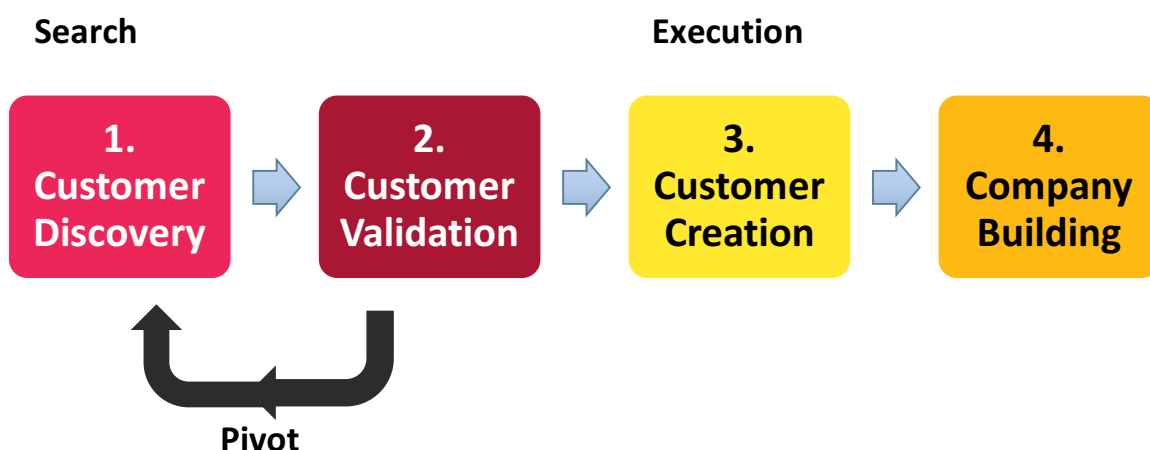
## 2.4 Lean Startup metoden som en prosess

*"The business plan is dead" – Steve Blank*

Steve Blank (2013) hevder at LS skiller seg vesentlig fra de tradisjonelle metodene. Gründere og forretningsutviklere som benytter Lean Startup metoden starter ikke med å utforme en forretningsplan. Istedenfor søker gründeren etter en forretningsmodell. Først etter at man har drevet med eksperimentering og samlet inn tilbakemeldinger som fører til en fungerende modell, kan man begynne å fokusere på gjennomføringen (Blank, 2013). Eric Ries (2011) sitt Lean Startup rammeverk består av mange prinsipper og begreper, men på grunn av masteroppgavens tidshorisont har de mest essensielle aspektene blitt valgt ut med tanke på problemstillingen.

### 2.4.1 Kom deg ut av bygningen

Proessen starter med å summere alle hypotesene man ønsker å teste ved å fylle ut forretningsmodellen BMC som ble presentert i introduksjonskapittel 2.2. BMC brukes fremfor å lage en tradisjonell forretningsplan. Selskaper som praktiserer Lean Startup metoden bruker en tilnærming som heter *"Customer Development"*, innført av Steve Blank. Metoden omtales ofte som å *"komme seg ut av bygningen"*. Det dreier seg om å gå ut og snakke med potensielle kunder, brukere eller andre partnere for å samle inn tilbakemeldinger som kan forbedre forretningsmodellen (Blank, 2013). Tilbakemeldinger man er ute etter er som oftest svar på alle hypotesene i BMC som kan dreie seg om nøkkelfunksjoner ved produkt eller tjeneste, prisstrategi, distribusjonskanaler og strategier i forhold til *"customer acquisition"* (kunde anskaffelser) (Blank, 2013). Figuren nedenfor demonstrerer *Customer Development*-prosessen:



Figur 3: Customer Development Process (Blank, 2013)

#### 2.4.2 Kundeoppdagelse og MVP

Ifølge Steve Blank (2013) er alle stegene i Customer Development-prosessen iterative og han hevder at mange oppstartsselskaper vil mislykkes opptil flere ganger før de har funnet riktig tilnærming. Første steget i Customer Development-prosessen er å oppdage kunden ("*Customer Discovery*"). Det dreier seg som om å forvandle ideer til testbare hypoteser og andre antagelser om kundens behov. Hypotesene føres inn i BMC-modellen for å ha oversikt. Deretter utvikles det et "*minimum viable product*" (Blank, 2013). En MVP utvikles for å kartlegge om et produkt eller en tjeneste løser et problem. Deretter brukes MVP'en til å samle inn data (Ries, 2011).

#### 2.4.3 Pivot om nødvendig

Neste steg blir å fortsette testingen av alle hypotesene der målet er å validere kundebehovet ("*Customer Validation*") gjennom de første produktordrene og brukeropplevelser fra MVP'en. Dersom tilbakemeldingene fra Customer Development-prosessen avslører at en hypotese er feil, må gründerne ta en beslutning. Det må avgjøres om de skal revidere hypotesen eller foreta en "pivot" ved å lage nye antagelser og hypoteser (Blank, 2013). Pivot er demonstrert med svart pil i figur 2.

#### 2.4.4 Utførelse og hurtig iterasjon

Når hypotesene er bevist betyr det at produktet er bra nok til å kunne selges. Selskapet kan dermed fokusere mer på markedsføring og salg for å skape større oppmerksomhet ("*Customer Creation*") rundt produktet eller tjenesten. Med andre ord er selskapet klar for å skalere virksomheten (Blank, 2013).

#### 2.4.5 Unngå for tidlig skalering

Siste steget i Customer Development-prosessen er å bygge selskapet videre ved å for eksempel utvide funksjonelle avdelinger. Det er en overgang fra startup til større virksomhet ("*Company Building*") (Blank, 2013). Lean Startup praktikere investerer ikke i skalering før de har oppnådd "*Product Market Fit*". Det vil si at de har oppnådd kunnskap om at produktet som er utviklet samsvarer med problemet en ønsket å løse (Ries, 2011)

### 2.4.6 Hva Lean startup gjør annerledes enn tradisjonelle forretninger

Tabellen nedenfor oppsummerer hva Lean Startup metoden gjør annerledes, sammenlignet med tradisjonelle forretninger.

Tabell 1: Hva Lean Startups gjør annerledes enn tradisjonelle forretninger (Blank, 2013)

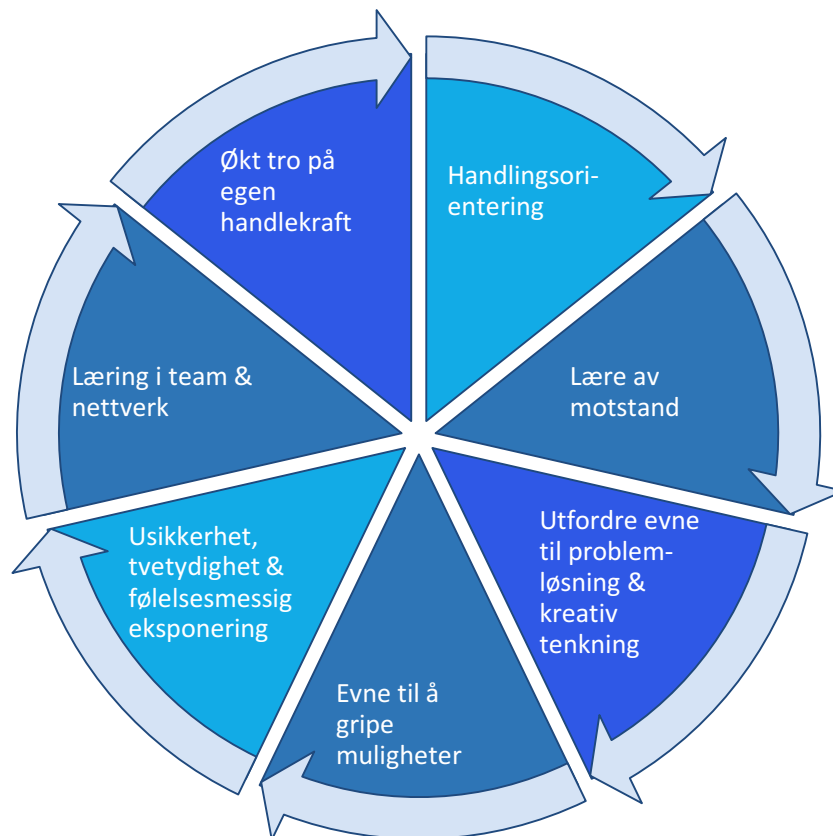
<b>LEAN STARTUP</b>	<b>TRADISJONELL</b>
<b>Strategi</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Forretningsmodell</li><li>• Hypotese-drevet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forretningsplan</li><li>• Implementasjons-drevet</li></ul>
<b>Proessen rundt et nytt produkt</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Customer development</li><li>• Kom deg ut av bygningen og test hypotesene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produktledelse</li><li>• Lineær, steg for steg plan</li></ul>
<b>Prosjektering</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agile development</li><li>• Bygg produktet iterativt og inkrementelt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agile eller Waterfall development</li><li>• Bygg produktet iterativt, eller spesifiser produktet før du bygger det</li></ul>
<b>Organisasjon</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Customer eller Agile development teams</li><li>• Ansett for læring, smidighet og hastighet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avdelinger etter funksjon</li><li>• Ansett for erfaring og evne til å gjennomføre</li></ul>
<b>Finansiell rapportering</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Beregninger som betyr noe</li><li>• Customer acquisition cost, levetid for kunde verdi, kundeavgang</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regnskapsføring</li><li>• Resultatregnskap, balanse og kontantstrømoppstilling</li></ul>
<b>Feiling</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Forventet</li><li>• Fiks ved å iterere ideer og pivot om nødvendig (gjør endringer eller forkast)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unntak</li><li>• Fiks ved å gi ledere sparken</li></ul>
<b>Hastighet</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Raskt</li><li>• Opererer på god nok data</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Målt</li><li>• Opererer på fullstendig data</li></ul>

## 2.5 *Entreprenøriell læring som en prosess*

Lean Startup er et metodeverktøy og ikke en vitenskapelig teori. Derfor tar studien utgangspunkt i ”*Entrepreneurial learning*” som er en etablert entreprenørskapsteori som jeg mener LSM kan ha hentet inspirasjon fra. Videre presenteres arbeidet til Pittaway L, Rodriguez-Falcon E, Aiyegbayo O & King A (2011): ”The role of entrepreneurship in clubs and societies in entrepreneurial learning”. Artikkelen omhandler i hvilken grad entreprenørskapsklubber og entreprenørielle studentforeninger har som innvirkning på stimuleringen av entreprenøriell læring hos studentene.

### 2.5.1 *Hva er entreprenøriell læring?*

Ifølge Cope (2005) er det å være gründer en rolle som gjennom en læringsprosess blir utviklet. Entreprenøriell lærings teori har blitt en del av studiet innen entreprenørskap (Pittaway & Cope, 2007). Det blir definert som ”læring som skjer gjennom erfaring når handling er rettet mot nyetableringer” (Pittaway et al., 2011). Det innebærer *handlinger, erfaringer og nyhet*. EL er en ”*learn-as-you-go*” prosess som er knyttet til nyetablerte virksomheter (Gartner, 1988; Gelderen et al.; 2007). Gründeren oppnår en kontinuerlig kunnskapsutviklingsprosess (Politis, 2005). I denne prosessen kan det ses likheter fra Lean Startup sin *Build-Measure-Learn* sirkel som skal føre til validert læring som studien vil gå mer inn på i empiri- og analysekapittelet. Videre presenteres de syv entreprenørielle læringsdimensjonene som blant annet inkluderer handling og erfaring fra en bedrift som innebefatter påvirkning av oppfatninger og det å skape endringer i ”seg selv som gründer”, ”andre” og ”våre omgivelser” (Pittaway et al. 2011). I tillegg har den viktige aspekter som er utviklet gjennom tidligere forskning som blir forklart under.



Figur 4: De syv entreprenørielle læringsdimensjonene som en prosess (Pittaway et al., 2011)

### 2.5.2 De syv entreprenørielle læringsdimensjonene

#### 1. Handlingsorientering

Entreprenører er handlingsorienterte og tilegner seg i stor grad taus kunnskap gjennom praksis (Dalley og Hamilton, 2000; Rae, 2000; Rae og Carswell, 2000; Jones, 2009). Pittaway et. al. (2011) deler handling i tre faser under entreprenøriell læring: det å gå ut å gjøre noe, erfaringer man tilegner seg ved å gjøre noe og læringen man får ved erfaring. Entreprenører blir mest effektive i sin prosess når de kontinuerlig er innstilt på å foreta en handling og tilegne seg ny kunnskap. I tillegg evner de å endre atferd når det trengs (*“learning as they go”*) (Gartner, 1988).

#### 2. Lære av motstand

Pittaway et al. (2011) belyser at en viktig entreprenøriell læringsdimensjon er læring av motstand. De refererer til kritiske lærings situasjoner som blir sett på som å takle store tilbakeslag (setbacks) og det å jobbe diskontinuerlig med slike situasjoner. Det Pittaway et.al.



(2011) ønsker å poengtere er at gründere oppnår akselerert eller transformativ læring under kriser eller vanskelige situasjoner, uavhengig av om utfallet er negativt eller positivt.

### 3. Utfordre evne til problemløsning og kreativ tenkning

Denne dimensjonen handler om reflekterende læring. Taus kunnskap oppstår under inkrementell læring gjennom erfaring og transformativ læring gjennom kriser som kan oppstå. Poenget er at slik læring har en tendens til å ha mer effekt når en reflekterer underveis over hva en har erfart (Pittaway et al, 2011). Forskningen til Cope (2003) viser at entreprenører som er mer reflekterte kan være mer effektive 'learners'. DeFillipi (2001) nevner flere former for refleksjon. Disse formene kan anses som:

- Observasjon av en selv gjennom handling
- Observasjon av en selv i forhold til andre
- Observasjon av læring gjennom erfaring
- Observasjon av en selv som forskyver rammen av referanser som er akseptable for individet

### 4. Evne til å gripe muligheter

Entreprenørers evne til å gripe og utnytte muligheter blir ansett som en viktig entreprenøriell kapabilitet (Pittaway et al., 2011). I psykologien ser man forskjellig på både evnen til å gripe muligheter ('*opportunity recognition*') og evnen til problemløsning. Eksempelvis kan det betraktes som en medfødt egenskap, en kognitiv dyktighet som skiller entreprenører fra hverandre eller en tilegnet egenskap som læres gjennom erfaring (Pittaway et al., 2011). I kontekst til entreprenøriell læring ser man på kapasiteten til å se muligheter og det å engasjere seg i problemløsning som noe man lærer i praksis (Pittaway et al., 2011).

### 5. Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering

Det å starte en forretning eller å opptre på en entreprenøriell måte er ofte forbundet med risiko og usikkerhet. Entreprenørskap defineres ofte av denne type usikkerhet (Pittaway et al., 2011). Det å håndtere usikkerhet relaterer mer til det å fremtre entreprenørielt, sammenlignet med hvilken som helst annen form for menneskelig adferd (Pittaway et al., 2011). Usikkerhet oppstår særlig i tidlig fase av en oppstartsbedrift eller under en krisesituasjon når virksomheten utsettes for turbulente perioder (Cope, 2003). Følelsesmessig eksponering kan oppstå under økt tvetydighet eller av at gründeren ikke vet hva som skal skje. Det kan dreie

seg om usikkerhet knyttet til økonomi eller fremtiden generelt (Cope, 2003). Ifølge Pittaway et al. (2011) blir slike følelsesmessige eksponeringer beskrevet som ”emosjonell berg og dal bane” blant gründerne. De hevder at det følelsesmessige velværet til gründeren er knyttet nærmere til bedriften enn hva det ville vært i en annen arbeidsform.

#### *6. Læring i team og nettverk*

Ifølge Pittaway et al. (2011) har det vært mye oppmerksomhet rundt den sosiale dimensjonen i entreprenøriell læring. De poengterer at entreprenører ikke jobber alene og at de ofte jobber i entreprenørskapskollektiver. Læring i team og nettverk er knyttet til læring som foregår i sammenheng. Det beskrives som en prosess for medvirkning (Pittaway et al., 2011). Ifølge studien om læringsdimensjonen for læring i team og nettverk skal EL anses som ett sosialt fenomen (Pittaway et al., 2001).

#### *7. Økt tro på egen handlekraft*

Den siste læringsdimensjonen dreier seg om økt tro på handlekraft som er forbundet med selvtillit. Ifølge Pittaway et al. (2011) er handlekraft og intensitet en viktig del av EL og ikke minst oppnåelse av kompetanse. Tidligere forskning viser at gründerne med erfaring som oppnår suksess eller lærer av feil, vil både få økt handlekraft og økt risikotilbøyelighet (Pittaway et al., 2011). Det vil si at gründerne som har en intensjon om å handle på en entreprenøriell måte, kan styrkes gjennom erfaring, kunnskap om aktiviteter og samspill med andre aktører (Pittaway et al., 2011)

## 2.6 Forskningsspørsmål og en konseptuell modell

Basert på teori gjennomgangen om Lean Startup og Entreprenøriell læring har det blitt kommet frem til tre forskningsspørsmål som skal bidra til å svare på problemstillingen min. I tillegg presenteres det en konseptuell modell for å visualisere forholdet mellom teori, problemstilling og forskningsspørsmål. Teori gjennomgangen oppsummeres i følgende forskningsspørsmål:

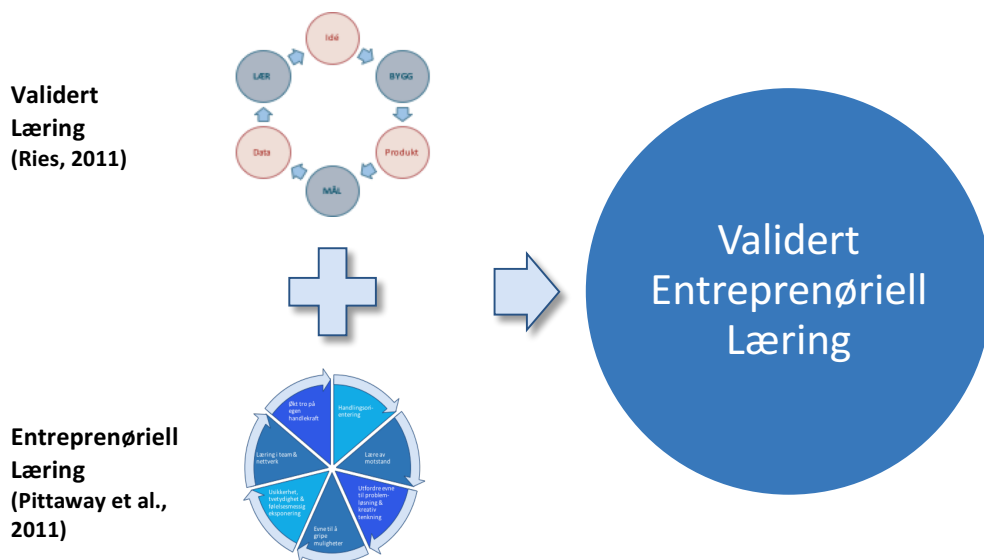
### 2.6.1 Forskningsspørsmål: F1, F2 og F3

F1: Hvilke aspekter ved Lean startup har størst betydning for gründerens læringsprosess?

F2: Hvordan utvikler gründerne entreprenørielle kapabiliteter?

F3: Hvordan måler gründerne fremgang og validert læring ved bruk av lean startup metoden?

### 2.6.2 Konseptuell modell – Validert Entreprenøriell Læring



Figur 5: Konseptuell modell - Validert Entreprenøriell Læring (VEL)

**Validert Entreprenøriell Læring (VEL)** er et nytt begrep som visualiseres i denne modellen og har til hensikt å demonstrere oppgavens bidrag til entreprenørskapsteorien EL og LSM. Modellen representerer forholdet mellom problemstillingen, forskningsspørsmålene og teorigrunnlaget. Begrepet validert entreprenøriell læring er et resultat av å sammenslå

læringsprinsippene til Eric Ries (2011) med læringsdimensjonene i rammeverket til Pittaway et al. (2011).

### 3 Metode

I dette kapitlet presenteres metoden og forskningsdesignet som er anvendt i denne studien. Problemstillingen belyses gjennom en kvalitativ tematisk metode tilnærming med eksplorerende karakter. Det vil bli gjort rede for utvalgskriterier og valg av intervjuobjekter, gjennomføring av datainnsamlingen og analysen, oppgavens reliabilitet og validitet samt diskusjon om etiske avveininger.

#### *3.1 Valg av forskningsdesign: Kvalitativ design av eksplorerende karakter*

Forskningsdesign i metode blir definert som en overordnet plan som gir forskeren oversikt for å kunne svare på forskningsspørsmålet (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Ifølge Johannesen et al. (2010) skal metoden bestemme fremgangsmåten for innsamling av data og hvordan resultatene skal analyseres og tolkes. Ut ifra problemstillingens *eksplorerende* karakter har jeg ansett det som hensiktsmessig å velge et kvalitativt design (Johannesen, 2010). Problemstilling består av spørsmål som studien skal finne informasjon om (Thagaard 2009). Formålet til denne studien var å utforske hvordan gründere og ledere praktiserer nyere innovasjonsmetodikk for å innovere i kontekst av entreprenørskapsteorien EL. Hensikten har vært å bidra til mer kunnskap om hvordan nyere innovasjonsmetoder blir praktisert, samt å komme med bidrag til entreprenørskapsteorien. I tillegg ønsket man å kartlegge fellestrekk mellom Lean Startup metoden (Ries, 2011) og entreprenøriell læring (Pittaway et al. 2011).

I studien har det blitt hentet både primær- og sekundærdata. Primærdataene er data som er hentet inn i form av intervjuer med gründere som praktiserer Lean Startup metoden. Det vil si at studien baserer seg på forklaringer og subjektivitet, fremfor tall og objektivitet (Silverman, 2015). Primærdataene er hentet inn basert på det som kom frem fra sekundærdataene og er selve grunnlaget for empiri og analyse kapitlet. I forarbeidet ble det deltatt på Eric Ries sitt seminar i Oslo i februar 2016 hvor han holdt et foredrag om bruk av Lean Startup for å få Norge klart for livet etter oljen. Senere på våren ble det deltatt på Collision konferansen i New Orleans der Steve Blank snakket om implementering av LSM og Growth Hacking-konseptet. Sekundærdataene er informasjon som ble hentet inn i mitt forarbeid for å kartlegge hva litteraturen tidligere har belyst angående Lean Startup metoden, samt den etablerte entreprenørskapsteorien. Gjennom den kvalitative tilnærmingen har det vært fordelaktig å intervjuere gründere som aktivt praktiserer LSM for å hente inn data. Dette førte til at jeg fikk en oversikt over gründernes erfaringer og hvordan de lærer i ulike vekstfaser. I følge

Johannesen et al. (2010) er bruk av dybdeintervjuer fordelaktig i en slik studie. Som et resultat av å sammenligne tidligere litteratur med funnene som fremkommer i den empiriske analysen, kan det fremkomme et bidrag til utvikling av teorien.

### 3.2 Utvalg og rekruttering

#### 3.2.1 Utvalg

Når det kommer til informanter i et intervju så bestemmer utvalget hvilken informasjon som samles inn (Jacobsen, 2005). Denne studien ønsket man å kontakte informanter i oppstartsmiljøet i Norge der det har blitt fokusert på entreprenører i teknologiselskaper. Det er viktig å følge en strategi ved å sette opp ulike kriterier som sørger for at man kommer i kontakt med de rette personene for å svare på problemstillingen (Johannesen et al. 2010). Basert på teorigrunnlaget ble det ansett som mest hensiktsmessig å ta utgangspunkt i vekstbedrifter i forskjellige vekstfaser. Disse bedriftene/gründerne oppnår entreprenøriell læring fordi organisatoriske endringer oppstår når et selskap utvikles (Freeman & Engel, 2007). Utvalget for dette forskningsprosjektet består av fem gründere.

Tabell 2: Utvalgskriterier

Kriterier	Begrunnelser
<ul style="list-style-type: none"><li>• Praktiserer Lean Startup</li></ul>	For å kunne svare på problemstillingen er det essensielt å intervju LS praktikere.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ulike vekstfaser</li></ul>	Cope (2005) etterlyser mer forskning på hvordan gründere lærer i ulike vekststadier.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gründer har lederstilling</li></ul>	Gründeren sitter med hovedansvar/tatt del i beslutningsprosesser, slik at vedkommende kan uttale seg om begrunnelser for viktige beslutninger som er tatt med tanke på prinsipper fra Lean Startup metoden.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gründer er aktivt med i innovasjonsprosesser</li></ul>	For at gründeren skal kunne uttale seg om sin rolle i slike prosesser.

### 3.2.2 Rekruttering

Etter å ha deltatt på et gründerarrangement i Oslo, kom jeg i kontakt med en av foredragsholderne som snakket om praktisering av Lean Startup metoden. Under samtalen viste han stor interesse for dette prosjektet og ville gladelig avtale et intervju om sine erfaringer med Lean Startup. I tillegg ga han tips om andre LS-praktikere som kunne bli kontaktet. Deretter ble det utvekslet kontaktinformasjon, samt at det ble gitt kontaktinformasjon til flere gründere i hans nettverk som potensielt var villig til å stille til et intervju. Senere ble det gjort en grundigere undersøkelse av gründerne og selskapene før det ble opprettet kontakt. Dette var for å kontrollere at gründerne samsvarte med utvalgsriteriene i studien. Etter samtale med veileder og videre arbeid med utvalget, stod man igjen med en liste med gründere og forretningsutviklere som man ønsket å kontakte. Deretter ble gründerne først kontaktet per e-post, der det ble lagt frem en begrunnelse for hvorfor de ble kontaktet. Forespørselen om deltakelse i forskningsprosjektet innebar informasjon om formålet med masteroppgaven, problemstillingen og at studien samsvarte med retningslinjene til *Norsk Senter for Forskningsdata (NSD)* som vist i *Vedlegg 1*. I tillegg ble det forklart at studien ønsket å bruke deres erfaringer til å besvare problemstillingen. Deretter ble det avtalt tid og sted for selve intervjuene med gründerne som sa seg enig i å stille til intervju.

### 3.2.3 Gründerprofiler og bransjer

Tabell 3: Beskrivelse av gründerne

Gründer	Bransje	Kort beskrivelse
<ul style="list-style-type: none"><li>Christian</li></ul>	Produktdesign og programmeringstjenester	Co-founder av flere oppstarter og utdannet økonom med spesialisering i innovasjon. Har jobbet mye med salg og markedsføring.
<ul style="list-style-type: none"><li>Per</li></ul>	Helsetjenester og annen konsulentvirksomhet	CEO for selskap innenfor tjenesteyting. Har startet en rekke selskaper i USA og deler av Europa. Utdannet økonom.
<ul style="list-style-type: none"><li>Anders</li></ul>	Digital Consulting	Co-founder & founder av en rekke selskaper. Startet karrieren som gründer på 90-tallet. Utdannet som ingeniør.

<ul style="list-style-type: none"><li>• William</li></ul>	Forsvarsteknologi og annen konsulentvirksomhet	Har jobbet med innovasjon innenfor forsvarsteknologi og jobber nå med å hjelpe oppstartsbedrifter med innovasjonsprosesser. Utdannet ingeniør.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jonas</li></ul>	Mat-teknologi	Co-founder i oppstartselskap innenfor netthandel. Utdannet ingeniør.

### 3.3 *Datainnsamling*

I denne studien ble det gjennomført totalt fem intervjuer av gründere i oppstartsmiljøet i Oslo som vist i tabell 4. Videre presenteres forberedelsene før intervjuene. Derne, selve gjennomføringen.

#### 3.3.1 *Utforming av intervjuguide*

Før intervjuene ble gjennomført, ble det utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 2) som ble brukt som et dynamisk hjelpemiddel under selve intervjuene. Intervjuguiden ble utformet i forhold til problemstillingen, forskningsspørsmålene og teorigrunnet som presenteres i studien. Det har vært hensiktsmessig å utforme spørsmålene som åpne for å slippe å få ja/nei svar. I tillegg sørget dette for at deltakerne i studien kunne komme med utdypende svar. Intervjuguiden ble utformet med fire deler: *Introduksjon, nøkkelspørsmål, generelle spørsmål og oppsummering*. Del 1 startet med en presentasjon av meg som student og problemstillingen som forskningsprosjektet ønsket å svare på, samt retningslinjene til NSD. Således, startet del 1 med introduksjonsspørsmål angående gründerens bakgrunn og kjennskap til LSM. Del 2 tok for seg de mest detaljerte spørsmålene om Lean Startup metoden i kontekst av entreprenørskapsteorien EL. Avslutningsvis bestod intervjuguiden av del 3 og 4. Del 3 bestod av mer generelle spørsmål knyttet til LS som kunne komme frem til eventuelle fordeler og ulemper ved metoden. Del 4 var en oppsummering der deltakerne hadde mulighet til å komme med ekstra innspill og hvor det ble takket for intervjuet og tiden man hadde fått til disposisjon. Når det er sagt, så ble ikke intervjuguiden fulgt etter punkt og prikke. Den ble mer brukt som et dynamisk verktøy som ble tilpasset underveis basert på informantens bakgrunn, erfaring og utsagn.



### *3.3.2 Forberedelser og pretest*

Forberedelser bestod av å utforme spørsmål med tilknytning til teorigrunnlaget i oppgaven som ble ansett som hensiktsmessig for å kunne støtte LSM i kontekst av entreprenørskaps-teorien EL. Deretter ble det foretatt en pretest ved å test-intervjue bekjente med spørsmålene som var utformet for å avdekke om noe burde bli endret. I tillegg ble intervjuguiden drøftet sammen med veileder før intervjuene ble gjennomført.

### *3.3.3 Gjennomføring av intervjuene*

Gjennomføringen av intervjuene foregikk i løpet av mars 2017. To av intervjuene foregikk på arbeidsplassen til gründerne og resterende ble gjennomført på ulike *co-working* plasser i Oslo. Varigheten per intervju var på ca. 45-50 minutter. Intervjuene startet med en generell introduksjon og presentasjon av formålet med studien. Deretter ble intervjuguiden benyttet som et dynamisk verktøy for å gjennomføre intervjuet. Svarene fra informantene varierte i lengde, men det var tydelig at spørsmålene var åpne og godt formulert. Noe som førte til mange gode svar. Det ble også oppdaget at behovet for intervjuguiden ble mindre aktuelt i noen av intervjuene der flere av spørsmålene ble dekket da informanten snakket.

## *3.4 Tematisk analyse av data*

Forarbeidet til studien dreide seg blant annet om deltakelse på seminarer med Eric Ries og Steve Blank, samt observasjoner om praktisering av LSM gjort gjennom oppholdet på Gründerskolen i USA. Avslutningsvis ble det skrevet en refleksjonsrapport. I forkant av Gründerskolen ble det satt læringsmål for oppholdet. Dette var for å sikre entreprenøriell læring ved å kunne reflektere over observasjoner og erfaring. I tillegg ble læringsmålene koblet opp mot tre teoretiske artikler som omhandlet den kreative prosessen hos gründere, læringsbasert praksis og kulturelle dimensjoner. Disse refleksjonene var et viktig forarbeid for denne studien. Videre ble det kartlagt hva litteraturen hadde belyst tidligere angående Lean Startup metoden, samt den etablerte entreprenørskapsteorien. Basert på tidligere erfaringer og observasjoner så jeg tidlig et mønster mellom læringsperspektivene i LS og læringsdimensjonene i EL under arbeidet med teorikapittelet. Ved å sette konseptet validert læring

opp mot entreprenøriell læring kom jeg raskt frem til det nye begrepet *validert entreprenøriell læring*. Dette var med på å danne grunnlaget for datainnsamlingen og ikke minst resten av oppgaven.

I denne studien ble det foretatt en innholdsanalyse for å konsentrere fokuset på datamaterialet ved fortolkning av informantenes utsagn. Kvalitative data må fortolkes siden denne type data ikke snakker for seg selv (Johannesen et al. 2010). Prosessen med å analysere startet med å transkribere alle lydfilene fra intervjuene. Under intervjuene ble det tatt notater underveis som ble brukt sammen med resten av transkriberingene i etterkant av intervjuene. Ved gjennomføringen av intervjuene ble det forsøkt å danne seg et helhetsinntrykk basert på svarene som ble gitt og kroppsspråket til informanten. Helhetsinntrykket ble i tillegg styrket etter å ha hørt gjennom lydfilene og etter å ha fullført transkriberingen. For å danne seg et bilde av hvilke temaer som skulle bli viktigst for denne oppgaven var det vesentlig å danne seg et helhetsinntrykk av informasjonen fra deltakerne.

Noen av intervjuene ble som nevnt foretatt på ulike co-workings plasser. Vi hadde sittet en plass der flere folk satt og snakket, noe som hadde ført til at noen av lydopptakene bar preg av litt bakgrunnsstøy. Det medførte i at noen av opptakene ble ekstra utfordrende å transkribere når noen av ordene ble uklare som følger av bakgrunnsstøy. Når det er sagt, var det også utfordrende å forstå alt som ble sagt på lydfilene uten støy. Det var noen ganger utfordrende fordi ordene kunne ha forskjellige betydninger, samt at kroppsspråk kunne ha en effekt. Johannesen et al. 2010 hevder at ordene blir meningsløse hvis de ikke relateres til det som studeres.

Empiri og analysekapittelet tar for seg tre deler som inneholder resultater samt diskusjon og tolkning rundt funnene.

Del 1 i analysen tar for seg *Lean Startup sin rolle i bedriften* og henger sammen med forskningsspørsmål 1: ”*Hvilke aspekter ved Lean Startup har størst betydning for gründerens læringsprosess?*”. Delkapittelet tar for seg hva gründerne mener er viktigst for dem når det kommer til praktisering av vesentlige LS prinsipper i egen bedrift. Temaer som stod frem mest var gründernes ulike tolkninger av de ulike prinsippene i LS. Det var særlig MVP definisjonen og bruk av innovasjonsregnskap som var funnene som skilte seg mest ut. Det

fremkommer at mange gründere hevder at de praktiserer Lean Startup, men at de hopper over ett av de mest fundamentale verktøyene som skal måle validert læring og progresjon.

Del 2 i analysen dreier seg om *Validert læring og entreprenøriell læring* med sammenheng til forskningsspørsmål 2 og 3: ”*Hvordan utvikler gründere entreprenørielle kapabiliteter?*” og ”*Hvordan måler gründere fremgang og validert læring ved bruk av Lean Startup metoden?*”. Dette delkapittelet dreier seg om de viktigste funnene knyttet til selve læringen. Hvordan de validerer og hvordan de oppnår entreprenøriell læring. Her kommer det tydelig frem ut ifra resultatene at LS samsvarer med læringsdimensjonene fra entreprenørskapsteorien. Noe som er hovedfunnet i denne studien.

Del 3 i analysen består av *Praktisering og validert læring* som er en komprimert oppsummering av hovedfunnene for å undersøke sammenhengene mellom LS og EL hvor jeg står igjen med hovedpoengene. Delkapittelet inneholder tabell 4 som gir god oversikt og demonstrerer hvilket LS prinsipper som har fellestrekk til de ulike læringsdimensjonene til Pittaway et al. (2011). Det viste seg at det som var mest aktuelt fra teorien med tanke på intervjuene var selve bruken av Build-Measure-Learn sirkelen (Ries, 2011). Intervjuene tilsa at LS rammeverket blir benyttet i stor grad, men at samtlige har laget sine egne versjoner. Dette dreier seg spesielt om egne skjemaer med tanke på måling av fremgang og validert læring, samt at det hevdes at mange gründere i det norske startup-miljøet er dårlige på innovasjonsregnskapsbiten.

Avslutningsvis kommer diskusjon i forhold til teori og konklusjon og implikasjoner.

Diskusjonen oppsummerer teorien sammen med de viktigste funnene som belyser bevisene som fører til validert entreprenøriell læring. Konklusjonen konkluderer med hvorfor VEL er viktig for læring i entreprenørskaps kontekst. I tillegg inneholder den praktisk implikasjoner for gründerne og forslag til videre forskning rundt VEL.

### 3.5 *Reliabilitet og validitet*

Datamateriale som samles inn i en oppgave som dette må oppfylle visse krav til kvalitet for at det skal være mulig å trekke konklusjoner som kan være representativt for befolkningen (Silverman, 2015).

#### 3.5.1 *Reliabilitet*

Reliabilitet handler om hvorvidt datamaterialet man sitter med er pålitelig (Silverman, 2015). Det vil si at det handler om i hvilken grad man kan stole på resultatene. Det optimale ønsket er å få samme resultat dersom man utfører intervjuene flere ganger. Silverman (2015) hevder at reliabilitet kan styrkes ved å synliggjøre forskningsprosessen. Det vil si at forskeren må gi en god presentasjon av strategi for forskningen, metoder for analyse og en god beskrivelse av teori. Intervjuguiden ble forberedt og pretestet i forkant av intervjuene for øke reliabiliteten til intervjuene som ble gjennomført. Sannsynligheten økte for at informantene kunne svare mer tilstrekkelig i forhold til hva studien ønsket å belyse, ved å foreta gode forberedelser i forkant samt pretesting. Intervjuene ble tatt opp på lydfil for at det skulle forenkle arbeidet med transkribering i etterkant, samt for å øke reliabiliteten til studien. Under intervjuene snakket informantene om hendelser som hadde skjedd tidligere. Tanker og refleksjoner over hendelser som har skjedd tidligere går i tråd med teorien om entreprenøriell læring (Pittaway et al., 2011).

Reliabiliteten kan ha blitt påvirket av faktorer som språk og kultur. En av informantene var av utlandsk opprinnelse som medførte i at intervjuet foregikk på engelsk. Som følger av dette kan ord og uttrykk ha blitt tolket ulikt av de forskjellige partene. Dog forsøkte jeg å stille godt forberedt til intervjuet med en engelsk versjon av intervjuguiden. Således har jeg vært opptatt av å skaffe de riktige kandidatene til å stille til intervju siden det var viktig å oppnå god tillit. Som et resultat av å benytte tidligere nettverk sørget jeg for å få tillitsfulle kandidater med god kjennskap til studiens tema. Dette sørget for å øke påliteligheten av intervjuene.

#### 3.5.2 *Validitet*

Validitet dreier seg om gyldigheten av dataene og forskningen (Silverman, 2015). En utfordring i denne studien var at LSM er et relativt nytt konsept og kan derfor forstås ulikt blant forskjellige forskere. Som en konsekvens kan det føre til ulik tolkning. For å øke

gyldigheten i denne studien var det avgjørende å finne ut av i hvilken grad resultatene fra forskningen stemte med det man faktisk var ute etter. Dersom man intervjuer flere informanter er det mulig å sammenligne svarene som igjen kan føre til at man ser at svarene samsvarer med hverandre eller ikke. Jo høyere grad svarene samsvarer med hverandre, desto bedre bekreftelse får man for fenomenet som forskeren ønsker å vise i prosjektet sitt (Silverman, 2015). Det vil si at forskningen er gyldig dersom formålet med forskningen samsvarer med resultatene i høy grad. I denne studien ble det valgt et kvalitativt design på grunn av problemstillingens eksplorerende karakter. Det vil si at det ble tatt en vurdering i forhold til fremgangsmåten for innhenting av data og selve hensikten med oppgaven for å øke gyldigheten av dataen og forskningen. Således hadde det vært mer optimalt å få gjennomført flere intervjuer i denne studien for å øke studiens reliabilitet. Tidsrammene innen for denne masteroppgaven tilsier at det er begrenset hvor mange informanter man rekker å intervjuer i løpet av den korte tidshorizonten. Det var utfordrende med tanke på at man i denne studien ønsket å intervjuer de med særlig god kunnskap om LSM. Når det er sagt opererer LSM praktikere på god nok data i følge Blank (2013). I denne studien har det blitt nøye utvalgt informanter med tanke på bakgrunn og tilknytning til LS. Resultatene viser også at formålet med oppgaven korrelerer med resultatene, noe som tilsier at studien er gyldig.

### **3.6 Etiske avveininger**

Det er særdeles viktig å ta hensyn til etiske avveininger ved forskning. Dilemmaer kan oppstå og de kan gå på bekostning av andre menneskers integritet (Jacobsen 2005). Derfor var det viktig å sette seg inn i reglene for personvernombudet for forskning. Dette var nødvendig for å fastsette om forskningen og datainnsamlingen min var meldepliktig, noe den var.

Rekrutteringsprosessen til datainnsamlingen i denne studien er i tråd med NSD sine retningslinjer. I prosessen ble det sendt ut et samtykkeskjema (Vedlegg 1) som forespørsel om deltakelse i denne studien. Her ble det klargjort at krav om anonymisering ville bli opprettholdt i tråd med NSD sine retningslinjer. Det var hensiktsmessig å unngå misforståelser eller andre problemer da det skulle bli foretatt intervjuer med informantene. For å unngå dette ble informantene informert tilstrekkelig i forkant av intervjuene angående hva man var ute etter med studien. Det var også viktig å fremheve at man ønsket å belyse selskapets identitet og ikke personene. I forkant av intervjuene ble det informert om at innsamlet data skulle brukes i denne masteroppgaven. I tillegg måtte det avklares hvor lenge intervjuene skulle pågå. Deltakerne ble også informert om hvem som fikk tilgang til den innsamlede dataen. Ifølge NSD sine retningslinjer var det studenten og ansvarlig veileder som hadde rett på tilgang til innsamlet data. Disse retningslinjene ble selvsagt opprettholdt.

Med tanke på at intervjuene skulle transkriberes i etterkant så ble det avtalt at intervjuene skulle bli tatt opp på lydopptak. Dette ble gjort for å gjøre jobben med transkribering enklere og for å øke validiteten. Det var derfor viktig å avklare dette med intervjuobjektene i forkant for å unngå problemer eller misforståelser. Disse lydopptakene blir slettet etter prosjektslutt som følge av NSD sine retningslinjer.

## 4 Empiri og analyse

I dette kapitlet fremkommer de empiriske funnene fra studien. Ettersom at LS er et metodeverktøy og ikke er en vitenskapelig entreprenørskapsteori, ønsket jeg å gjennomføre et konkret prosjekt som gikk ut på å sammenligne LSM med perspektiver fra EL-teorien.

Funnene i denne studien kommer fra intervjuer med aktører i startup-miljøet i Norge, observasjoner fra Gründerskolen i USA, andre dialoger og tidligere kunnskap. I tillegg støttes funnene av litteratur som er gjennomgått i teorikapitlet. Gründerne som ble intervjuet er anonymisert. Disse informantene praktiserer LS og har lang erfaring som entreprenører og forretningsutviklere i både Norge og utlandet. Jeg går systematisk gjennom utvalgte læringsprinsipper fra Lean Startup metoden som er gjennomgått i litteraturdelen. Deretter settes disse opp mot læringsdimensjonene i EL. Prinsipper fra LS er delt opp i respektive delkapitler der datamaterialet fra dybdeintervjuene bli analysert og tolket. Dette gjøres for å finne bevis som kan underbygge problemstillingen min. Grunnen til at jeg ser på det norske forholdet i kontekst av LSM og EL er at Norge trenger flere bærekraftige selskaper som kan løfte landet videre etter oljen. Eric Ries snakket om dette temaet på sitt seminar i Oslo februar 2016, og det var med på å danne grunnlaget for denne masteroppgaven. Formålet er å bidra til mer kunnskap om disse metodene i kontekst av den etablerte entreprenørskapsteorien.

### 4.1 *Lean Startup sin rolle i bedriften*

F1: Hvilke aspekter ved Lean Startup har størst betydning for gründerens læringsprosess?

#### 4.1.1 *Kom deg ut av bygningen*

Det fremkommer fra intervjuene at samtlige av gründerne er veldig fokusert på å komme i kontakt med potensielle kunder så tidlig som mulig for å teste ideene sine. Dette er i tråd med prinsipper fra LSM (Ries, 2011). Når gründeren definerer et problem er det viktig å kartlegge målgruppen tidlig for å unngå feil læring i den kritiske fasen. Det vil si at gründerne er bevisste på at de må forstå kundenes realitet og lære av deres problemer. I tillegg må det kartlegges om produktet eller tjenesten til gründer faktisk løser et reelt problem eller om det bare er ”nice to have”. Et av spørsmålene som ble stilt til deltakerne var: ”hvordan eksperimenterer dere i selskapet?”. En av gründerne som var i tidlig vekstfase svarte følgende: *"Vel, for tiden... I startupen jeg er en del av, må eksperimentene være svært billige. Så det kan gjøres veldig enkelt. Vi kjører split kampanjer, kanskje på Facebook. Det vil si at vi legger inn to forskjellige annonsetyper eller to forskjellige formuleringer. Den første legger*

*vekt på erfaring og en annen understreker moro i et arrangement. Så kjører vi bare kampanjen, og deretter måler vi: "hvilken som hadde størst mulig rekkevidde", "hvilken som hadde flest sign-ups", "hvilken som hadde best tilbakemelding". Det kan gjøres veldig billig. Du vet, du kan betale en boost på Facebook for 50 kroner. Jo mer penger du bruker, desto flere folk kommer du fram til med annonsene. Men du trenger ikke å kaste ut 50.000 kroner på den. Så dette er bare et lite eksempel. Dette er et enkelt eksperiment. En annen måte er å bokstavelig talt komme seg ut av bygningen. Akkurat som du gjør i ditt prosjekt og snakker med meg. Jeg drar ut og snakker med folk med et problem ... som vi tror er verdt å løse. I denne fasen ser jeg hva vi skal teste neste gang ... dette er et produktet ... eh, produktiv service ... så det er en tjenesten som blir til et produkt, hehe. Så etter at jeg gjør det, forventer jeg at vi vil drive en annen type eksperimenter med selskaper, eksempelvis." – William*

Gründeren viser til at prosjektene må være billig i startfasen på grunn av få midler. Dette gjøres gjennom markedsføringskampanjer på eksempelvis Facebook og kundeintervjuer ute i felt så tidlig som mulig. Dette er også den vanligste måten å gjøre det på i USA. Når det kommer til nøkkelpinsipper fra LS teorien så handler det om å lære hva kundene faktisk vil ha og man må kontinuerlig tilpasse seg og justere etter hva man lærer (Ries, 2011). Det kan tolkes som at det ikke nødvendigvis må være billig for selskapet å eksperimentere. Mange startups har få midler og lite ressurser i den tidlige fasen. Derfor må prosjekter ofte gjennomføres med små budsjetter. William viser også til at han må ut av bygningen og intervjuer mennesker som har et problem som han synes er verdt å løse. Dette samsvarer med prinsipper fra LS teorien. På den andre siden så er William sin startup i veldig tidlig fase. Oppstartsbedrifter er ulike i form av at det er forskjell på tilgang til kapital. Det vil si at en oppstartsbedrift med tilgang til mye kapital kan eksempelvis bruke hundretusener eller flere millioner av kroner på markedsføring. Ifølge Ries (2011) kan selskapet fortsatt kalle seg *Lean* uavhengig hvor stor tilgangen på kapital er. Mange suksessfulle Lean Startups i USA har ofte fått inn startkapital i tidlig fase fra investorer med svært mange ressurser. Mye av startkapitalen brukes ofte til splitkampanjer og eksperimentering før den første prototypen er bygget.



#### 4.1.2 *Minimum Viable Product (MVP)*

Eric Ries beskriver en MVP som et produkt som har kun de nødvendige egenskaper og funksjoner for å kunne samle inn data (Ries, 2011). Et interessant funn er at gründere kan ha forskjellige oppfatninger av hva definisjonen på en MVP er. Et av spørsmålene jeg stilte under intervjuene var: *"Hvordan bygger du en MVP? Hva er dine kriterier?"*. På dette spørsmålet var det viktig for den ene gründeren å være enig i definisjonen på hva en MVP er. William stilte følgende spørsmål: *"Så hvordan definerer du, eller hva er kriteriene for en MVP for deg eller denne avhandlingen? Det er viktig."* Som respons, ble det brukt eksempler fra teorien og Gründerskolen 2016. I USA har det blitt erfart at man bygger som regel en *"mockup"* først, som for eksempel kan være en landingsside. Deretter bygger man den første prototypen hvis interessen viser seg å være stor nok blant målgruppen. Denne prototypen anser jeg som en MVP enten det er et produkt, tjeneste eller en video som tydelig viser nødvendige funksjoner og egenskaper. MVP'en må ha akkurat nok egenskaper for at de første kundene skal kunne se behovet og for at de skal kunne gi tilstrekkelige tilbakemeldinger. Gründeren responderte følgende: *"Ja. Når man leser om Lean Startup så diskuteres det ofte hvordan man skal definere en MVP. De har ofte en mockup før en faktisk MVP. Og det er en helt validert tilnærming. Ah, men i det tilfelle... det du beskriver er tilnærmet likt det vi gjør. Mockup kommer først. Det er ikke nødvendig å bygge noe, som du vet. Eksempelvis, det å bestille et sted og bruke tusenvis av kroner for et arrangement eller noe lignende er ikke nødvendig. Først, lager vi en mockup, som en enkel landingsside. Deretter måler vi antall sign-ups og antall folk som faktisk er villige til å bruke pengene. Så dette er for det meste det vi gjør. Det er vanligvis en landingsside først. Som en pre-MVP eller hva som helst. Det kan enten være en video, et bilde eller en annen form for visualisering av produktet. For å kommunisere produktet. Det er vanligvis brutalt enkelt. Så det er ikke noe fancy opplegg, det er kanskje bare en Google-Ad eller hva som helst. Bare for å få det ut og få det til de riktige menneskene. Og måle tilbakemeldingen. Det trenger ikke å være komplisert."* – William

Et viktig funn er at man ofte ikke trenger å bygge en fysisk prototype i startfasen. Istedenfor lager man en *"mockup"* eller en slags *"pre-MVP"* i første omgang. Dette gjøres for å se om det vekker interesse blant målgruppen. Dernest bygger man den første MVP'en som en prototype. Prosessen kan med andre ord gjennomføres veldig simpelt i enkelte tilfeller. På den andre siden så kan dette variere ut ifra hva slags produkt eller tjeneste man skal tilby. Det kan for eksempel være stor forskjell på en startup som lager et fremtidsrettet IoT-produkt og en startup som skal levere varer på døren. En IoT-startup vil kanskje lage en landingsside som

demonstrerer produktet og deretter en MVP. En ny vareleverandør begynner kanskje med mer tradisjonelle metoder som for eksempel dør til dør salg i første omgang. Dette kan som nevnt variere fra bedrift til bedrift, og det handler mest om å bruke ”common sense” som det fremkommer i intervjuene. Flere av gründerne som ble intervjuet sier at de bruker landingssider som første steg i eksperimenteringen. Når det er sagt, så er det tydelig at gründerne har forskjellige oppfatninger av hva en MVP faktisk er. En av gründerne kommenterte følgende: *”Det er ikke så veldig magisk. Vi setter oss egentlig bare ned i forkant og så definerer vi hva vi tror kommer til å skje innenfor visse rammer. Også gjør vi det relativt hyppig. Deretter ser vi i etterkant hva som faktisk har skjedd. Da kan vi se om det er en mismatch mellom hva vi trodde og hva som skjedde. Det spørs jo litt på hva slags type læring vi er interessert i. Jeg bruker ofte å lage landingssider hvis det er et helt nytt konsept. Så da kan jeg bare lage en landingsside for å få email signups og sånne ting. En ting er at ideen kan være bra, men så kanskje man kommuniserer den dårlig. Derfor må man kanskje tveake litt på presentasjonen, sånn at folk får en mer aha opplevelse. Det er ikke alltid at folk ser hva som er inne i hodet ditt, selv om man prøver å forklare det. Det er en kunst i seg selv. Det er det som er vanskelig. Det å pitche, markedsføringsbiten. Det er tricky saker.”* – Per

Utfordringen ligger ofte i det å kommunisere budskapet på en god nok måte. Derfor er det viktig å snakke med målgruppen så tidlig som mulig for at man skal kunne unngå misforståelser hos den potensielle kunden. Dersom din potensielle kunde ikke forstår at du løser et problem for dem, vil salgsprosessen ta for lang tid og i verste fall må man legge ned virksomheten. Dog er det slik at man lærer av kundens behov og man må ta raske beslutninger i forhold til om man skal foreta en pivot (endring) eller ikke. Når det er sagt, så finnes det veldig mange forskjellige måter å teste ideene sine på. En av gründerne som ble intervjuet har jobbet med flere prosjekter i utlandet. Der har gründeren jobbet med løsninger som han har ønsket å teste i Norge. Det ble foretatt tester i utlandet før det ble tatt beslutninger om at man skulle satse på disse produktene og tjenestene i Norge. Dette foregikk ved at selskapet betalte flybilletter for de potensielle norske kundene, og fløy de til løsningen som foreløpig bare eksisterte i utlandet. Christian sa følgende: *”Det kostet nesten bare en flybillett... Hvis man vil gjøre noe som er gjort et eller annet sted i utlandet. Du kan fly den norske kunden til det stedet, for at de skal kunne oppleve eller teste produktet eller tjenesten. Dermed får de prøvd løsningen et annet sted hvor den eksisterer, også intervjuer man... Og da får man innsikten man trenger for å kunne ta beslutninger investeringer eller videre satsning”*. Det kom tydelig frem at Christian hadde en litt annen oppfatning av definisjonen på en MVP enn denne

studien. Dette var noe William også hadde påpekt under intervjuet, at mange gründere har ulik oppfatning av hva definisjonen på en MVP er. Dog, så handler entreprenørskap ofte om å finne sine egne metoder og gjennomføringsevner. Noen vil kanskje hevde at forskjellige definisjonsspørsmål om ulike begreper er uvesentlig så lenge gründeren finner sin egen metode som fungerer bra nok. Hovedpoenget er å skaffe seg verdifull kundeinnsikt som gagnar bedriften.

### Fremgangsmetoder

Når det kommer til fremgangsmetoder for å bygge en MVP så er det viktig å ikke glemme hvorfor du er der for kunden. Man må altså ha det klart for seg hva forretningsmålet er.

Spørsmål gründerne ofte stiller seg er:

- Hvem er de viktigste målgruppene?
- Hvilken jobb og hvilket problem trenger kunden å få løst?

Anders fortalte litt om fremgangsmåter i konsulentselskapet sitt: *”Man må prioritere: Den målgruppen. Det problemet. Eller den målgruppen og det kan være mange problemer, la oss finne ut hvilket som er mest kritisk. For eksempel når du skal selge. Hva er den største hodepinen din? Og da er det på en måte.. det er jo utgangspunktet for å scope et eksperiment som har til hensikt å teste din antagelse eller hypotese som man sier i Lean Startup verden. Ehm, så det går jo litt på det samme at du begynner med slutten. Så dette er en slags beskrivelse av den effekten vi ønsker”*. Det handler mye om prioritering som Anders fremlegger. I LS teorien lager man, som kjent, hypoteser eller antagelser som man ønsker å teste ut. Det som er viktig å tenke på er at kunden eller målgruppen sier én ting, men ofte er handling noe annet. En må skille mellom det kunden sier og hva de faktisk gjør. Anders var den gründeren som hadde lengst erfaring som gründer. Han hadde mye på hjertet om prosjektledelse og ulike metoder. Jeg stilte et spørsmål om det var noe som manglet i LSM, ifølge gründeren selv. Anders svarte følgende: *”Ja, det slo meg for en stund tilbake i 1998, så hadde firmaet jeg jobbet for en litt sånn intensiv for-prosjekt fase som de kalte Rapid.. eh, ett eller annet Rapid-Development workshop eller noe sånt. Veldig fasinerende. Første uken, masse innsikt, forberedninger, og så ”the main week”. Av en eller annen grunn så klarte vi på den tiden å liksom samle mellomledere, jah, hvert fall seks timer om dagen en hel uke. Hvor vi fasiliterte... man kom på morgningen, fasiliterte workshoper og fikk svar på spørsmål. Når kunden gikk hjem, så satt vi og lagde prototyper til midnatt. Neste dag bare: ”Wow”, og så spant vi videre på det. Og i løpet av uken så hadde jo vi på måte en, hvert fall en klikkbar*

*prototype da. Var langt på vei, og hadde gjort tekniske avvikelinger og forretningsmessige avklaringer osv.” – Anders*

Gründeren går tilbake til slutten av 90-tallet og trekker frem en interessant for-prosjekt fase som ble benyttet for å innovere raskt. En intens prosess som kan sammenlignes med Googles sprint design som er en nyere metode som hevder å gi snarveier til læring. Det fremkommer at gründeren har latt seg inspirere av Googles sprint design. Allikevel hevder han at det mangler en metode for å fremheve disse korte og raske iterasjonene som man er litt avhengig av i en LS setting. Når det er sagt så finnes det veldig mange forskjellige metoder som egentlig handler om det samme. De handler om å ha troen på at du kan få veldig mye ut av å ikke ha så mye tid.

#### *4.1.3 Pivot om nødvendig*

Når prosessen om å skape verdier for kunden ikke fører i positiv retning, må man gjøre endringer (Ries, 2011). Eric Ries sier at inkrementelle forbedringer ikke er det samme som en pivot. For å undersøke om intervjuobjektene hadde ulik oppfatning av konseptet pivot, stilte jeg følgende spørsmål: ”Hvordan avgjør dere om dere skal foreta en pivot, holde ut (persevere), eller legge ned? Svar: ”*Ja, nei. Den er vanskelig... og det er vel egentlig ikke noe fasit svar der heller. Det er vel egentlig en magefølelse... ehm, men på et eller annet tidspunkt så er det bare... Altså, jeg har vært med på startup-prosjekter hvor vi har begynt i en retning også har vi kjørt iterering og iterasjoner og sånn. Et år senere så var vi tilbake til utgangspunktet, hehe. Da har vi gått full circle i build-measure-learn loopen, ikke sant. Hehe. Og så er man liksom i en litt annen situasjon. Timingen er kanskje litt annerledes, og så har man kanskje lært mer og fått en litt annen kredibiliteten på salg for eksempel. Som fører til at det man faktisk driver med er salgbart, men det var ikke det da for eksempel. Så det er liksom... det er veldig sånn tricky business. Det vil alltid være ”part science” og ”part art” – Per*

Det kommer tydelig frem at det er vanskelig for gründeren å avgjøre når en skal foreta en pivot. Mye går på magefølelse og ”common sense”, ifølge Per. De mest suksessfulle selskapene har til felles at det må foretas små inkrementelle endringer for å finjustere produktet eller tjenesten til det optimale (”*tuning the engine*”). Det vil si at det altså ikke er en pivot hvis man skal følge Eric Ries sin definisjon. Store endringer derimot kan anses som

en pivot. Selskapet kan endre på produktet når produktet ikke møter behovet til målgruppen som er definert. Eller man kan endre målgruppe fordi det er et annet marked som har større behov for ditt produkt eller tjeneste. En annen måte å foreta endringer på er å endre inntektsmodellen til en mer attraktiv modell for kunden. Poenget her er at man må ha data for å kunne foreta positive endringer. En god pivot fremkommer som et resultat av den kontinuerlige læringsprosessen til entreprenøren. Christian hadde følgende eksempel fra da han foretok en pivot: *”I selskapet jeg driver nå, så gjorde vi en pivot på kundesegment. Vi hadde gründere, forelesere og konsulenter som målgruppe. Så gjorde vi en pivot, og nå fokuserer vi bare på konsulenter”*. Selskapet til Christian er et godt eksempel på at en pivot ikke trenger å dreie seg om å endre selve produktet, men at en endring av målgruppe kan være bra nok for forbedring.

#### Når man må legge ned

Flere av gründerne har opplevd det de fleste gründere ikke ønsker å oppleve. Det å måtte legge ned en bedrift kan være en hard påkjenning, men samtlige av deltakerne har tatt det som lærdom. Således har de begynt på nye prosjekter i relativ kort tid etter nedleggelse av forrige prosjekt. En av gründerne fortalte om en nedleggelse: *”Ja, pivot or persevere. Eeh, i det ene selskapet så... det som vi la ned. Da hadde vi ikke gjort de aktivitetene vi måtte gjennomføre for å skape kundeverdi for å levere løsningen. Det var for tid- og kostnadskrevende. Og da måtte vi foreta endringer. Vi måtte ta en avgjørelse om vi skulle investere... Vi måtte gjøre en investering for å kunne levere tjenesten til kunden raskere og billigere, men det ville ikke de andre aksjonærene. Så vi besluttet å avvikle den bedriften. Eehm. Så det er litt som om... Ja, så det var et eksempel hvor vi visste hva vi måtte gjøre, og vi visste hva det ville koste. De andre aksjonærene var ikke villig til å gjøre investeringen. Eh, men det er jo litt spesielt, for det er jo en læring.”* – Christian

Det kommer tydelig frem at det handler ikke bare om at man måtte legge ned en bedrift, men at man fikk læring ut av prosessen. Dog, så handler det ikke alltid om mangel på kapital fra investorer eller andre interessenter. Ulike reglementer i de forskjellige landene kan også ha stor betydning på om man kan drive spesifikke forretninger. Christian fortalte også om regulatoriske problemer i forhold til en nyetablering: *”En annen gang som vi la ned, var det fordi at vi ikke programmerte en track side. Hvor vi skulle lage en nettside og programmere en track side. Da måtte jeg finne en ny programmerer. Og da fant jeg ikke ny programmerer.*

*Derfor la vi ned det prosjektet. Det var selvfølgelig litt mer komplisert enn som så, fordi at det var noen regulatoriske utfordringer, som gjorde at vi ikke kunne drive forretningen i Norge. Så det gjorde det enda vanskeligere, for vi kunne ikke ha en programmerer i Norge. Problemet var at vi måtte finne en programmerer som vi kjente fra før av. En som vi stolte på og som vi kunne ta med til utlandet. Som gjorde det veldig vanskelig. Vi fikk tak i en programmerer, men han trakk seg, Så i praksis... da ble det verken pivot eller persevere, det ble å legge ned sjappa.” – Christian*

Christian har fått erfare at det norske lovverket har kommet til hinder for flere av hans prosjekter i Norge. Lovverket kan komme til hinder i spesifikke tilfeller, men dette anses som et sjeldent problem. Allikevel er det noe man bør ha i bakhodet og man bør undersøke om man er hindret av lovverk så tidlig som mulig oppstartsfasen. Uber er et fint eksempel på teknologiselskaper som opplever hindringer på grunn av lovverket i de ulike landene.

#### 4.1.4 Innovasjonsregnskap

*”Vi trenger alle en disiplinert, systematisk tilnærming for å finne ut om vi faktisk oppnår validert læring” – Eric Ries (2011, s. 113)*

Som nevnt i litteraturdelen skal innovasjonsregnskapet måle progresjon som Eric Ries (2011) forklarer gjennom en tre stegs læringsprosess. Det kommer frem av intervjuene at denne prosessen ofte blir oversett av gründere. En av gründerne anså innovasjonsregnskapet som den viktigste delen av læringsprosessen. *”Min læringsprosess ... det må være build-measure-learn feedback loopen ... siden det inkluderer læringsaspektet. Men det er også inkludert de fem prinsippene for Lean Startup, som Eric Ries definerer i boken sin ... som innovasjonsregnskap. Det er noe folk ofte overser. De sier at de er Lean ... at de bruker Lean Startup, og ting som det. Og så sier de at de ikke gjør innovasjonsregnskap. Som ble for komplisert, for noen mennesker. Men i sin enkleste form handler det om å skrive ned det du lærer.” – William*

Som det fremkommer i intervjuet trenger ikke innovasjonsregnskapet å være mer avansert enn å skrive ned hva man har lært. Derfor er det underlig at mange gründere hopper over dette leddet i LSM, slik William hevder. Videre så fortalte gründeren følgende: *“Så for meg... som eksemplet jeg ga deg tidligere, Facebook-innlegg og split testing. Det er bare enkelt. Vi har et*

*notat, vi kjører dette, vi har et bilde ... og så trenger vi resultater ... og deretter en linje med tekst ... Hvis B var bedre enn A ... på grunn av dette og dette ... det er det. Så neste gang, hvis jeg lager en annonse, eller hvis jeg får en frivillig til å lage en annonse. Vil vise til de siste resultatene vi fikk... SE! Av disse grunnene var B bedre enn A. Du kan bruke det igjen, eller du kan prøve å teste andre hypoteser vi har fra denne annonsen, men da må du gjøre det samme. Så det at du lærer noe er ganske viktig. Og det er ikke så vanskelig. Hehe".* William beskriver et eksempel på hvordan han benytter innovasjonsregnskapet i en simplifisert form. Innovasjonsregnskapet er som tidligere beskrevet en tre stegs prosess: "establish the baseline", "tuning the engine" & "pivot or persevere" (Ries, 2011). Under intervjuet ble stilt følgende spørsmålet: "Kan du si noe om hvordan dere utarbeider innovasjonsregnskap?". En av gründerne sa følgende: "Ja, altså vi har en modell som vi har laget selv som vi bruker. Hvor vi rett og slett tracker hypotesene som vi har hatt underveis. Forventningene og utfallet og hva vi vurderer som er validert læring... og det er jo bare så enkelt da... Så har vi en oversikt over det som gjør at vi kan gå tilbake og se hva vi har gjort.. og så er det litt greit å vite hvor ofte man faktisk er da, hvor raskt man får læring. Hvis man har veldig mye læring på et tidspunkt og så har du faktisk ganske lite på et annet tidspunkt. Da stiller man spørsmål som: "hvorfør er det slik?", "var eksperimentene større kanskje?", "eller har vi bare jobbet mindre, eller saktere?" Så det er en fine metode, og man får litt kontroll og da." – Per

Det fremkommer av intervjuet at gründerne lager ofte sine egne versjoner av metodene som er beskrevet i litteraturen. Ved å lage et oppsett som gir oversikt over forventninger og selve utfallet så måler man progresjonen. Således fører dette potensielt til validert læring som jeg skal gå mer inn på i delkapittel 4.2.

## 4.2 Validert læring og entreprenøriell læring

*F2: Hvordan utvikler gründere entreprenørielle kapabiliteter?*

*F3: Hvordan måler gründere fremgang og validert læring ved bruk av Lean Startup metoden?*

Validert læring er kanskje det viktigste prinsippet i LS og noe av det mest fundamentale som sørger for progresjon på både person- og selskapsnivå. Metoden demonstrerer fremgang når man befinner seg i en prosess med ekstrem usikkerhet (Ries, 2011). I denne studien ønsket man å undersøke hvordan gründere utvikler kompetansen sin gjennom validert læring.

Gründerne som ble intervjuet hadde litt ulik tilnærming til konseptet validert læring, noe som var et interessant funn. Innledningsvis i analysekapittelet presenteres prinsippet om å komme seg ut av bygningen så tidlig som mulig for å kunne dekke kundenes behov. Dette kan anses som første ledd i prosessen for å oppnå validert læring. Dernest må man ha fokus på de rette tingene slik at man kan tilpasse sine planer trinnvis. Innovasjonsregnskapet er selve verktøyet som Eric Ries anbefaler å bruke for å måle validert læring. I delkapittel 4.2.3 analyserer jeg dataene for Entreprenøriell læring, samt *Build-Measure-Learn* fra LS. Dette er for å støtte LSM i kontekst av EL og for å kunne belyse F2 og F3.

### 4.2.1 Forretningsmål

Når det kommer til læring er det viktig å definere et forretningsmål som selskapet kan jobbe seg mot. En av gründerne sa følgende: *”Først så må vi forstå, vi må forstå ikke inngående, men vi må liksom forstå forretningsdomenet. Så det må på en måte være kartlagt, okay, hvor er det vi skal operere? Hva er forretningsmålet?... og det er noe som man ofte... kanskje ikke har formulert, artikulert. Så ofte, så blir det veldig sånn diffus formulering da... og da pleier vi alltid å følge opp med: Hvordan har du tenkt å måle suksess? ... og når vi stiller det spørsmålet, så blir det mye klarere at man egentlig ikke vet definisjonen på forretningsmålet. For hvis du ikke klarer å måle det, så, ja...Konsekvent, så stiller vi det oppfølgingsspørsmålet når de sier: Ja vi skal bli bedre, tjene mer penger og kutte kostnader og alt sånt. Så sier vi: hvordan har dere tenkt å måle det? ... og etter å ha sagt det, så kan du begynne å snakke om hvem er det du skal. Altså, man lager jo ikke software for ingen. Man lager alltid software for noen. Så da er det jo to måter å se på det. Hvilken jobb er det den softwaren skal gjøre for din potensielle kunde. Eller hvilket problem er det du skal løse for noen?”*

– Anders



Eric Ries (2011) sier at gründere som tar imot validert læring kan redusere utviklingsprosessen betraktelig. Dersom gründeren fokuserer på de rette tingene som kunden vil ha og betale for, så trenger man ikke vente i lang tid på en beta-lansering for å endre selskapets retning (Ries, 2011). Her kan man se en sammenheng med det Anders sa i intervjuet. Han var klar i sin tale om at det å sette seg forretningsmål er essensielt for at han og selskapet skal kunne lære. Hvilken tilnærming man bruker er viktig. Han snakker om jobben som skal gjøres eller problemet som skal løses, og han poengterer at det er kontekstavhengig. Noen ganger ser man helt klart hva som er problematisk for folk, og det kan være utgangspunktet. Andre ganger kan man ha en viss anelse om hva som egentlig er problemet, men man har flere antagelser som må testes ut. Anders trekker frem et eksempel fra boken *”Jobs To Be Done”* av Clayton Christensen. Eksempelet han trekker frem er: *”Hva er det milkshaken egentlig gjør for folk? Når de faktisk forstår det, så forstår de hvordan de kan få solgt mer milkshake. Som: når på døgnet, hvor de skal plassere det osv. Foreldre som haster på vei til et eller annet og skal innom og liksom... ha noe som føles mettende. Da er det perfekt med milkshake. Grab it, Go og bli mett”* – Anders

Milkshake eksempelet til Clayton Christensen er en fin beskrivelse på tankegangen til gründere som aktivt lærer gjennom problemløsning. Videre så snakket Anders om kunder som ikke er bevisst på at de har et reelt problem. Det kan være noe som kunden irriterer seg over hver dag, men at de ikke ser seg i speilet og tenker: *”vet du hva, dette er et problem, dette må jeg gjøre noe med”*, forteller Anders. Derfor kan det ofte bli viktig å stille litt åpne spørsmål og få folk til å tenke høyt på hverdagen sin. Videre forklarer Anders følgende: *”Når noen snakker om noe som er problematisk, så vil vi gå inn og følge opp der og da. Det blir jo da den kvalitative vurderingen der du henter ledetråder. Hvis åtte av ti har snakket om samme problemet og uttrykt det uten at de liksom selv har satt det som nummer en, så ser vi et mønster... og så ser vi en rød ledetråd, så ser vi om vi kan kvantitativt gå og vurdere at det er flere som opplever det som et problem”*. Her tydeliggjør gründeren viktigheten av å følge opp kundebehovet med en gang noen snakker om et problem. Deretter må man gjøre vurderinger og sette sammen ledetråder som kan føre til et mønster.

#### 4.2.2 Oppnåelse av validert læring

Jeg stilte deltakerne et direkte spørsmål om de faktisk oppnådde validert læring i selskapet sitt og hvordan de eventuelt gjorde det. Per sa følgende om oppnåelse av validert læring: *”Ja,*

*altså det er vanskelig å si... fordi på et eller annet tidspunkt så må man jo bare konkludere med at noe av læringen er validert eller ikke validert. Så det spørres hvor streng du skal være på den definisjonen. Men man kan også få feil læring. Og det er vanskelig å vite om læringen er riktig eller feil av og til. Ta det noen ganger på magefølelsen. Så det er ikke sånn 100% vitenskapelighet rundt det. Men det er en grei struktur. For det er liksom bedre å gjøre det enn å ikke gjøre det kan du si. Altså det viktigste med det er jo egentlig ikke at det er 100% sikkert at det validert eller ikke. Men den viktigste delen er at du ikke skal lure deg selv på en måte. Du må hele tiden bare stille kontroll spørsmål: ”er dømmekraften min riktig?”, og det er det som på en måte gjør det over tid, det er veldig viktig. Og det er det jeg på en måte får ut av det da”. Det kan tyde på at gründeren ikke er så nøye på å måle læringen, men at det av og til er en rask vurdering på magefølelsen. Dog snakker han om å stille seg selv kontrollspørsmål om egen dømmekraft som viser at gründeren er bevisst på å gjøre vurderinger på om læringen er validert eller ikke. William derimot snakket om at den validerte læringen varierer ut ifra hvilket case han jobber med. Han bruker KPI'er<sup>2</sup> og sier at dersom folk ikke melder seg på må han ha gjort noe feil. Han noterer og prøver å gjøre endringer.*

Christian viser tydelig i intervjuet at han er svært opptatt av å måle den validert læringen. Han sa følgende: *”Jeg har et eget skjema som vi går gjennom hver uke sammen med en kollega, hvor vi ser hva vi har lært den uken. Det er gjøres ofte på sånn personlig plan da at hva var målene mine denne uken og hvordan var måloppnåelsen og hva har jeg lært. Men businessen skriver vi også ned hva vi gjør. Vi har ukens møter hvor vi, i det ene selskapet, hvor vi skriver ned hva vi har lært og hva som kan gjøres bedre. På en ukentlig basis”*. Her viser Christian at han er en av gründerne som er mest nøye på å måle læringen for å få den validert. Både på personlig plan og det forretningsmessige. Det er tydelig at det varierer mellom gründerne når det kommer til å validere læringen.

---

<sup>2</sup> KPI står for 'Key Performance Indicators' og er et sett med kvantifiserbare tiltak som brukes av selskaper for å måle ytelse over tid (Gjønnes & Tangenes, 2013)

#### 4.2.3 *Build-Measure-Learn (LS) vs. Learn-As-You-Go (EL)*

##### Handling

Fra intervjuene fremkommer det som tidligere nevnt at gründerne er opptatt av å møte kundene sine så tidlig som mulig for å få verdifulle tilbakemeldinger. Prinsippet fra LS ”å komme seg ut av bygningen” kan relateres til handlingsorientering som er den første læringsdimensjonen i EL. Handlingsorienteringen starter ofte med å kartlegge problemet og løsningen. Dernest må dette valideres gjennom bruk av lean startup metoden. *Customer Development*-prosessen, innført av Steve Blank, er i stor grad en prosess som består av det å gjøre handlinger gjennom å aktivt utforme og teste hypoteser i forretningsmodellen. Jeg spurte deltakerne om hvordan de anskaffer kunder ved å vurdere om en idé er god eller dårlig. Christian sa følgende: *”Siden vi jobber med kundeanskaffelser nå, så handler det aller mest om å bare teste konverteringsgrad på markedsføring. Vi skriver ned hva vi skal teste, hva hypotesen er og fører inn i excel. Så kjører vi typisk en test på Facebook og intervjuer kundene. Deretter måler vi resultatene etterpå”*. Det fremkommer at handlingsorientering er svært vesentlig i prosessen for Christian. Noe som var forventet siden kundeanskaffelser er ikke en prosess som skjer av seg selv. Videre snakket Christian om fremgangsmetoden når det kommer til handlingsorientering: *”Vi jobbet med en idé i en uke og testet den mest kritisk antagelsen først. Den mest kritiske antakelsen var at nok mennesker ville møte opp. Gjennom en viss type markedsføring. Folk møtte ikke opp på den type arrangementer slik vi hadde tenkt. Og da fikk vi falsifisert den forretningsideen. Eh... så da var vi enig om å ikke gå videre med den ideen. Etter å ha testet etter å ha falsifisert den mest kritiske antakelsen innen en uke”*. Det fremkommer fra intervjuet at det som er mest kritisk hva gjelder antagelser og hypoteser må testes ut først, ifølge Christian.

##### Feiling

Teorien fremhever prøving og feiling som noe de fleste gründerne må gjennom for å oppnå validert læring, men det er viktig å måle det for at det skal bli validert. I følge gründerne selv har feiling i tidligere prosjekter hatt mye å si for å oppnå suksess i andre prosjekter. Det kan tolkes som at de har validert læringen. For å finne mer ut av dette ønsket jeg å forhøre meg mer om gründernes forhold til feiling. Under læringsdimensjonen ’Lære av motstand’ presenteres hendelser som kom frem fra intervjuene der gründerne har møtt motstand eller andre hindre som de selv mener har vært viktig for deres entreprenørielle læring. Gründeren

Per sa følgende: *”Man må bare trikse med det og være i gamet og prøve og feile. Også bli skitten på henda og få noen slag i trynet. Som gründer må man igjennom det. Ja, det er ikke noe vei utenom. Det er som å bli bokser utenom å bokse liksom. Uten å ha vært i bokseringen hehe. Det går ikke, man vinner ikke uten motstand”*. Per poengterer at motstand er en viktig del av å læringsprosessen som gründer og viser til at man ikke vinner uten prøving og feiling over tid. Denne læringsdimensjonen viser likheter med konseptet ”pivot om nødvendig” fra LS. En pivot gjennomføres når gründerne har lært at de må gjøre endringer (Ries, 2011). Med andre ord selskapet møter motstand og må derfor må foreta en pivot. Steve Blank (2013) poengterer også at feiling er forventet med LS tilnærmingen.

Et av spørsmålene jeg stilte var: *”Hva har motstand å si for læring hos deg?”*. Motstand kan være hindre som dukker opp og vanskelige eller uforutsette hendelser som oppstår. Jeg spurte derfor informantene om det hadde noe positiv effekt på læringen som gründer. Anders sa følgende: *”Jeg tenker da at det finnes utfordringer som på en måte hindrer prosessen, og så finnes det jo utfordringer som hindrer deg i å lykkes med et produkt folk faktisk vil ha. Hvis du snakker om prosessen, så er jo den største hindringen vår manglende evne eller villighet til å teste et validert problemet før vi giver oss ut på løsningen. Som også er grunnen til at Lean Startup gir mening”*. Gründeren trekker også frem at gründerne i Consulting bransjen er vant til at de kommer inn for å lage en løsning og at det er andre som har gjort innsiktsarbeidet. Det kan vise til at forholdet til motstand varierer ut ifra bransje og ikke minst hvilket stadiet bedriften befinner seg i. Gründeren snakker om utfordringer i forhold til prosessen, der manglende evne eller villighet til å teste et validert problem er det største motstanden.

Terskelen for feiling viser seg å variere ut ifra hvilke vekststadier de ulike gründersekskapene er i. Anders sa følgende: *”Akkurat nå så er jo jeg i en særstilling. Jeg har egentlig ikke noe å tape på å feile. Hvis det var den eneste inntektskilden jeg hadde eller at jeg hadde en eller annen sparekonto... hvor, om jeg feiler ikke betyr noe om jeg har salt til maten da.. Så er det klart det vil sitte lenger inne og feile”*. Anders er i en særstilling siden selskapet er et av de som har hatt størst vekst, som følge av at selskapet er eldst av de som har blitt intervjuet i denne studiet. Gründerne som ”ikke har noe å tape” har kanskje friere tøyler og tør å satse litt mer enn de som er i tidlig vekstfase. Anders poengterer at han lærer mye av prosjektene han driver hvor han har mer eller mindre frie tøyler til å eksperimentere. Han legger til at siden de er et konsultantselskap som yter tjenester kan de skru opp ”konsulent krana” og ikke frykte for å ikke få lønn. På den andre siden har man gründerne i tidlig fase som er avhengig av å lykkes

for å få en inntektskilde. Der vil terskelen for å feile, altså i form av at man kan prøve masse ting, være mye høyere. For Anders er det på en måte veldig lett å prøve og feile.

### Utfordre seg selv og troen på handlekraft

Utfordringer knyttet til problemløsning er en av læringsdimensjonene til Pittaway et al. (2011) og kan relateres til det å bygge produkter og tjenester i Build-measure-Learn sirkelen. Jonas snakket om suksess som følge av å 'se vekk' fra utfordringene, men heller fokusere på målet. Han brukte følgende eksempel: *"Derfor tror jeg at Norges rikeste, eller verdens rikeste, ikke har lang utdanning. Når de har jobbet, så har de på en måte vært i litt tunnelsyn. Det er kanskje noen fellestrekk der. Mange går sikkert i grøfta, men de som lykkes ordentlig er jo ikke fordi de kunne se alle utfordringer. Det var fordi nettopp det at de ikke så og brydde seg om utfordringene som gjorde at de lykkes"*. Her snakker Jonas om hvordan de mest suksessfulle entreprenørene ser på utfordringer. Han hevder at tunnelsyn og ignorering av problemene er oppskriften på de virkelig store suksess historiene. Det viktigste er å ha fokus på forretningsmålet fremkommer det. Samtlige av informantene har utdanning på masternivå, men har satset på gründerkarrierer fremfor 8-16 jobber. Det skulle tilsi at

Tidligere har det blitt snakket om å lage egne versjoner av LS rammeverket, ved å for eksempel lage egne skjemaer for måling. Jeg spurte informantene om det var noe de mente var en mangel i LS rammeverket. Jonas trakk frem at de hadde gjort endringer på selve forretningsmodellen BMC. Det kan ha sammenheng med læringsdimensjonen økt tro på egen handlekraft grunnet dette blir gjort basert på egne erfaringer. Han sa følgende: *"Du kjenner sikkert til canvaset der kost og inntekt ligger nederst. Der har vi på en måte koblet målgrupper og problemer på samme måte øverst. Istedenfor at de sitter på hver sin side av canvaset, så føler vi at det er en veldig naturlig øvelse å koble målgrupper med problemer"*. I følge gründeren har de gjort endring i rammeverket ved å tilføre et nytt element i BMC. Det viste seg at flere av de som ble intervjuet lagde egne versjoner av BMC der målgrupper og problem ble knyttet sammen øverst i canvaset.

### Respekt for andres tid

En av gründerne trekker fram den viktigste lærdommen fra Lean filosofien som respekt for andres tid. Han trekker frem eksempelet fra den tradisjonelle lean tankegangen fra Toyota der de ansatte arbeidere for 'livstid'. Det han ville poengtere var at Toyota investerte i mennesker

og tok vare på sine ansatte. Det var viktig å ikke kaste bort tiden til de ansatte. I en startup er det gründerens tid. Videre poengter han at det er bedre å validere for seg selv at ideen er dårlig før man eventuelt kaster bort tiden til noen som ikke vil kjøpe produktet. Det er bortkastet tid. Derfor er det viktig med respekt for andres tid.

### **4.3 *Praktisering og validert læring***

Her oppsummeres hovedfunnene fra empiri og analysekapittelet. Læringsprinsippene i Learn Startup metoden og læringsdimensjonene i Entreprenøriell læring som har blitt nevnt i dette kapittelet har blitt brukt for å illustrerer hvordan gründere lærer av å starte og drive virksomheter.

#### Handlingsorientering

LSM praktikere starter Customer development-prosessen tidlig for å teste sine hypoteser. Det kommer frem fra resultatene at flere lager en ”mockup” eller en slags ”pre-MVP” for å teste de første hypotesene. Dette kan være så enkelt som en landingsside. Ved å kjøre split kampanjer og måling i form av sign-ups gjøres det raske beslutninger på om man skal gå videre med ideen. Dersom gründeren velger å gå videre er neste steg å bygge MVP for å teste produktet ytterligere. Dette viser at ’handlingsorientering’ korrelerer med LSM.

#### Lære av motstand

Det kommer frem fra resultatene at flere av gründeren har feilet opp til flere ganger med ulike prosjekter. Dette har dog ikke hindret dem i fortsettelsen av å prøve nye ting. Terskelen for feiling er lav for samtlige, uavhengig av vekststadiet i bedriftene. Videre fremkommer det fra resultatene at utfordringer oppstår i forskjellig grad. Det fremkommer blant annet at manglende evne eller villighet til å teste et validert problem oppstår som en utfordring for gründerne. Disse resultatene viser at LSM samsvarer med læringsdimensjonen ’lære av motstand’.

#### Utfordre evne til problemløsning

Noen av gründerne snakker om det å kommunisere produktet ’godt nok’ for kundene som et stor utfordring. Dette går som regel på aktiviteten gjennom build-measure-learn som dreier seg om å konstant innovere. Disse resultatene viser til at læringsdimensjonen ’utfordre evne

til problemløsning' samsvarer med LSM. En av gründerne hevder at det mangler en metode for å fremheve de korte og raske iterasjonene som man er litt avhengig av i en LS setting.

#### Evne til å gripe muligheter

Læringsdimensjonen 'evne til å gripe muligheter' samsvarer med LSM som følger av resultatene ovenfor som blant annet hypotesetesting. Hypoteser som blir hyppig testet i LSM kontekst fører til at nye muligheter stadig dukker opp. Basert på intervjuene tilser de at disse mulighetene blir grepet. Samtlige er utdannet på masternivå med unntak av en. I intervjuene fremkommer det at alle følte det som mest naturlig å bli gründer fremfor 8-16 jobb. Når det er sagt, hypotesetesting er knyttet til å avdekke eller styrke muligheter som kan gripes. Ut ifra det kan det argumenteres for at læringsdimensjonen 'evne til å gripe muligheter' er positivt knyttet til LSM.

#### Usikkerhet og følelsesmessig eksponering

Pivot, persevere eller legge ned er deler fra LSM som helt klart innbefatter usikkerhet og ofte følelsesmessig eksponering. Det fremkommer fra intervjuene at beslutninger tilknyttet disse er ofte vanskelige valg. Ofte går det på "common sense" og magesfølelsen. Dette tilsier at læringsdimensjonen Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering korrelerer med LSM.

#### Lære i team og nettverk

Læring i team og nettverk er en viktig læringsdimensjon. Det fremkommer fra intervjuene at innovasjonsregnskapet ofte er noe som blir oversett av gründerne i det norske miljøet. Dog er det flere av gründerne som har sitt eget oppsett og lager egne skjemaer for å måle progresjon som fører til validert læring. Noen bruker disse skjemaene ukentlig på et personlig og forretningsmessig nivå. Validert læring handler om læring i teamene for å faktisk oppnå progresjon i selskapet. Disse resultatene tilser at læringsdimensjonen 'lære i team og nettverk' samsvarer med LSM.

#### Økt tro på egen handlekraft

Forskjellen på tradisjonelle forretninger og de som praktiserer LSM er at LSM operer på 'god nok' data for å kunne ta beslutninger. Tradisjonelle må ha fullstendig datasett og er ofte redd for å gjøre feil. Videre så handler Lean startup om hurtighet ved å foreta raske beslutninger basert på hypotesetesting og validert læring. Verktøyet som skal brukes til dette er

innovasjonsregnskapet som brukes for å måle og validere selve læringen. Dette handler om handlekraft hos en ledelse som forstår entreprenørskap. Ut ifra disse resultatene kan man si at læringsdimensjonen 'økt tro på egen handlekraft' samsvarer med LSM.

Resultatene fra empiri og analysen med teorien som grunnlaget, tilser at det er klare likheter mellom Eric Ries sin *Build-Measure-Learn* sirkelen og *Learn-As-You-Go* tilnærmingen fra læringsdimensjonene til Pittaway et al. (2011). Nedenfor vises tabell 4 som oppsummerer fellestrekk fra LS og EL teorien.



Tabell 4: Oppsummering av fellestrekk mellom LS og EL

**LEAN STARTUP:  
VALIDERT LÆRING  
Build-Measure-Learn**

**ENTREPRENØRIELL LÆRING  
Learn-As-You-Go**

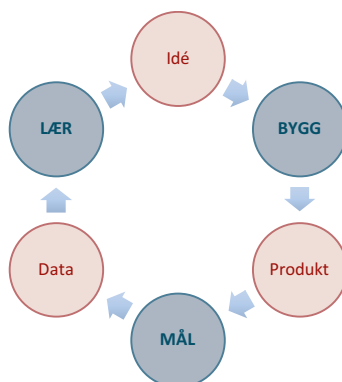
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom deg ut av bygningen</li> <li>• Hypotese-utforming og test hypotesene</li> <li>• Customer Development</li> <li>• Mockup/pre-MVP -&gt; MVP</li> <li>• Mål</li> </ul>	⇐	⇒ Handlingsorientering
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feiling er forventet</li> <li>• Lærer av prøve og feile</li> <li>• Pivot om nødvendig</li> <li>• Utfordringer som hindrer prosessen</li> <li>• Manglende evne til å teste et validert problem</li> </ul>	⇐	⇒ Lære av motstand
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile development</li> <li>• Bygg produktet iterativt og inkrementelt</li> </ul>	⇐	⇒ Utfordre evne til problemløsning og kreativ tenkning
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer eller Agile development teams</li> <li>• Ansett for læring, smidighet og hastighet</li> <li>• Hypotesetesting</li> </ul>	⇐	⇒ Evne til å gripe muligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer acquisition cost, levetid for kunde verdi, kundeavgang</li> <li>• Pivot, persevere eller legge ned?</li> </ul>	⇐	⇒ Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validert læring</li> <li>• Innovasjonsregnskap</li> <li>• Egne skjemaer for validering</li> </ul>	⇐	⇒ Læring i team og nettverk
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operere på god nok data</li> <li>• Høy hastighet</li> <li>• Innovasjonsregnskap               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mål for å lære og validere læringen</li> </ul> </li> </ul>	⇐	⇒ Økt tro på egen handlekraft

## 5 Diskusjon i forhold til teori

### 5.1 Diskusjon av funn

Denne studien har som formål å bidra til mer kunnskap om nyere innovasjonsmetoder som blir benyttet av gründere og forretningsutviklere i kontekst av entreprenørskapsteorien. Dette for å øke forståelsen av hvordan gründere lærer og for å komme med bidrag til LSM og EL. Problemstillingen for studien er: ”*Hvordan praktiserer norske gründere Lean startup metoden og oppnår de validert læring?*”. Som følge av problemstillingen og forskningsspørsmålene har det blitt presentert et teoretiske rammeverk fra artikkelen: ”*The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning*” (Pittaway et al., 2011), samt rammeverket til Eric Ries (2011) i boken ”*The Lean Startup*”. I dette kapitlet diskuteres hovedfunnene fra empiri og analysedelen i forhold til det teoretiske grunnlaget.

#### Build-Measure-Learn - (LSM)



Figur 2: Bygg – Mål – Lær – sirkelen (Ries, 2011)

Som nevnt i teorikapitlet er hovedaktiviteten til en startup å forvandle ideer til produkter, måle hvordan kunder responderer og lære om man skal *persevere* eller foreta en *pivot*. Dette relaterer til *Build-Measure-Learn* sirkelen som er kjernekomponenten i Lean Startup rammeverket. Det første trinnet i prosessen er å finne et problem som må løses (Ries, 2011).

#### Build

I delkapittel 4.1 viste jeg til ”*mockups*” og bygging av MVP for å starte samlingen av data og tilbakemeldinger fra kunder. Hensikten er å jobbe med måling og læringsprosesser når MVP’en er etablert. Det kommer frem fra intervjuene at gründernes definisjonen på hva en MVP er varier i gründermiljøet. Det kan tyde på at gründerne ikke velger å praktisere Lean

Startup metoden etter punkt og prikke, men at de heller lager sine egne definisjoner basert på erfaring. På en annen side kan det bety at de ikke har så god kjennskap til detaljene i LS rammeverket som de først hevdet at de hadde.

Viktige spørsmål gründerne stiller seg når de skal bygge en MVP er blant annet: "*Hvem er de viktigste målgruppene?*" og "*Hvilken jobb og hvilket problem trenger kunden å få løst?*".

### Measure

Når MVP'en er etablert, definerer gründerne hva de ønsker å måle som er det neste steget i sirkelen. Måling av fremgang og validert læring en av kjernepunktene i LSM rammeverket og er derfor viktig å følge hvis man skal praktisere Lean Startup metoden. Innovasjonsregnskapet skal ifølge Eric Ries (2011) foregå i en trestegs prosess som utledet i teorikapittelet. Det dreier seg om å måleprogresjon, hvordan sette milepæler og hvordan man skal prioritere arbeid (Ries, 2011). Det handler om å finjustere selskapets retning ("*tuning the engine*"). Ut ifra det informantene sa i intervjuene så er dette prinsippet gjort for komplisert for mange gründerne. Mange ignorerer selve hovedverktøyet for måling av validert læring, ifølge en av informantene. Når det er sagt, sier de fleste at de lager sine egne skjemaer for å måle den validerte læringen. Disse skjemaene er forenklet ved at de rett og slett skriver ned "hva som var målet", "hva lærte de" osv. Det finnes mange ulike verktøy for måling som også brukes i USA. Det anses derfor som vanlig å lage egne metoder for å måle progresjon. Hovedpoenget er at man lærer av prosessen med måling.

### Learn

Det siste steget i build-measure-learn sirkelen går på om man skal pivot eller persevere (Ries, 2011). Gründeren må altså ta en beslutning på grunnlag av det som er validert tidligere. Det kom frem fra intervjuene at det var vanskelig for gründerne å avgjøre om man skulle pivot eller persevere. Det ble tatt beslutninger på magesfølelse. Noe som tilser at gründeren ikke har målt den validerte læringen. Læringsprosess rundt MVP og måling av fremgang, fører til beslutninger om man skal foreta en endring (*pivot*) på gjeldende strategi eller *persevere*. Dersom en hypotese er feil, må man foreta endringer som fører til en ny hypotese (Ries, 2011). Det kan tolkes som at gründerne bør bli flinkere på prosessen før læringsaspektet i Build-measure-learn sirkelen. De må bli bedre på fremgangsmåling for å ta de gode beslutningene som fører til bærekraftig forretning.

Learn-As-You-Go - (EL)



Figur 4: De syv entreprenørielle læringsdimensjonene som en prosess (Pittaway et al., 2011)

Som tidligere nevnt i teorikapittelet er det syv læringsdimensjoner som utgjør de ulike aspektene ved entreprenøriell læring (Pittaway et al. 2011). Gjennom dette studiet har jeg funnet flere likheter mellom Lean Startup og Entreprenøriell læring. Entreprenøriell læring kan erfares som en ”*learn-as-you-go*” prosess. Prinsippene i denne prosessen ønsker jeg å sammenligne med prinsippene fra ”*build-measure-learn*”-sirkelen fra Lean Startup metoden.

1. Handlingsorientering

I følge Pittaway et al. (2011) er handlingsorientering et av de viktigste prinsippene i EL. Uten handling kan ikke bærekraftige selskaper skapes. Resultatene tilsier at denne læringsdimensjonen korrelerer med prinsippene fra LSM. Pittaway et al. (2011) deler handling i tre faser under entreprenøriell læring: det å gå ut å gjøre noe, erfaringer man tilegner seg ved å gjøre noe og læringen man får ved erfaring. Customer Development-prosessen i LSM dreier seg i stor grad av å gjøre handlinger tilknyttet entreprenøriell læring. Det fremkommer fra intervjuene at samtlige av gründerne er bevisste på handlingsorientering gjennom Lean Startup aktiviteter. Dette viser at det ikke er store forskjeller på praktisering sammenlignet med USA. Grunnen til det er nok fordi Lean Startup er en internasjonal bevegelse og prinsippene er kjent for de fleste. Noe som tilsier at det ikke skal være store forskjeller. Videre så viser gründerne at de har my kunnskap rundt innovasjons- og entreprenørskapsfagene. Det er tydelig at de lærer underveis i sine prosesser som omgår handlingsorientering.

## 2. Lære av motstand

En av gründerne sammenlignet det å drive startup med boksing. Eksempelet var at man kan ikke bli profesjonell bokser uten å ha bokset i ringen. Det samme gjelder gründere. De må ut og prøve og feile. ”Få noen slag i trynet” som det fremkom fra intervjuet. Pittaway et al. (2011) snakker om å lære av motstand som en vesentlig del av entreprenørskapsteorien der de hevder at gründere oppnår akselerert læring under vanskelige situasjoner, uavhengig av om utfallet er negativt eller positiv. Gründerne sier at de ikke er redd for å feile og de viser til at de flere ganger har gått på en smell og deretter prøvd på nytt. Dette kan tolkes som at gründere har oppnådd akselerert læring i slike situasjoner slik entreprenørskapsteorien hevder (Pittaway et al. 2011). Som en konsekvens kan det ha medført til at de har fått mer kunnskap om et fenomen som har gitt dem økt motivasjon for å prøve igjen basert på tidligere erfaringer.

## 3. Utfordre evne til problemløsning og kreativ tenkning

Som gründer møter man kontinuerlig nye utfordringer. Det kommer frem fra intervjuene at problemløsning og evne til kreativ tenkning tidvis har vært utfordrende for gründere. Build-Measure-Learn rammeverket til Eric Ries (2011) dreier seg i stor grad av utfordringer knyttet til problemstillinger og kreativ tenkning. Utfordringer dreier seg om bygge produkter eller tjenester iterativt og inkrementelt. Forskjellene mellom Norge og USA er skalaene. Teknologibedrifter er mer utbredt i USA, samt entreprenørskap i seg selv. Noe som tilser at det er mer tilgang på *venture capital* som igjen fører til at amerikanske startups har en tendens til å få tak i betydelig større startkapital til nye prosjekter. Det kan potensielt medføre mer avanserte MVP'er.

## 4. Evne til å gripe muligheter

Samtlige av de som er intervjuet har til felles at de er utdannet på masternivå med unntak av én. Det interessante er at alle informantene hadde også til felles at de følte det mer naturlig å prøve seg som gründer enn å starte i en tradisjonell 8-16 jobb. Det tilser at samtlige av informantene viser evne til å gripe entreprenørielle muligheter. Det fremkom også fra resultatene at hypotesetesting står sentralt, noe som var forventet med tanke på LS teorien.

5. Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering

Spørsmålet man skal stille seg i Lean Startup tilnærmingen ”burde dette produktet bli bygget?” og ”kan vi bygge en bærekraftig forretning rundt dette settet av produkter og tjenester?” i motsetning til ”kan dette produktet bli bygget?” (Ries, 2011). LSM dreier seg i stor grad av eksperimentering som er forbundet med usikkerhet.

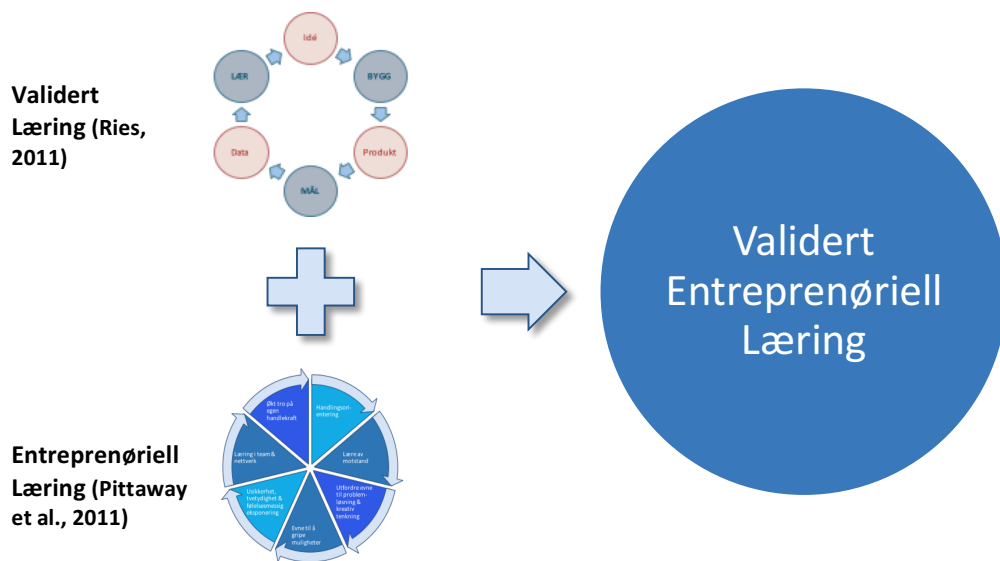
6. Læring i team og nettverk

Dette er den sosiale dimensjonen i entreprenøriell læring det vil si at entreprenører ikke jobber alene. Læring i team og nettverk er knyttet til læring som foregår i sammenheng (Pittaway et al. 2011). Nettverk er nødvendig for å få validert og utviklet en idé. Det vil si at gründere er avhengig av å ha troverdige mennesker rundt seg, samt nettverk i litt løsere bånd. Validert læring kan derfor være et viktig aspekt når det kommer til læring i team og nettverk. Validert læring dreier seg i stor grad om å lære i team for å oppnå best mulig progresjon i selskapet. Gjennom en økt forståelse av denne læringsdimensjonen i kontekst av LSM, kan gründere potensielt validere ideer raskere.

7. Økt tro på egen handlekraft

Pittaway et al. (2011) hevder at refleksjon rundt egen erfaring er viktig for entreprenøriell læring. Dette skal bidra til økt tro på egen handlekraft. Intervjuene viste at samtlige var veldig reflekterte rundt arbeidet de drev med, samt at de viste god kunnskap av teorien. Lean startup handler om hurtighet ved å foreta raske beslutninger basert på hypotesetesting og validert læring. Her kan man altså se sammenheng mellom teoriene. Svarene som kom fra intervjuene hadde ikke noen vesentlige store forskjeller hva gjaldt selvtillit hos gründerne. Det bar preg av at samtlige av gründerne mente at de var født entreprenører som følge av personlighetstrekk. Noe som motstrider teorien om entreprenøriell læring som hevder at det er en egenskap som kan læres.

## 5.2 Validert Entreprenøriell Læring – Studiens bidrag



Figur 5: Konseptuell modell - Validert Entreprenøriell Læring (VEL)

Begrepet *Validert Entreprenøriell Læring* er et resultat av kombinere det teoretiske grunnlaget fra LSM og EL samt empiri og analyse fra denne studien, som er oppgavens bidrag til entreprenørskapsteorien. Som tidligere nevnt er Lean Startup et metodeverktøy og ikke en vitenskapelig entreprenørskapsteori slik som entreprenøriell læring. Gjennom tolkning, diskusjon og tidligere kunnskap har denne studien lyktes i å støtte LS ved å belyse at EL og LS er positivt relatert til hverandre gjennom de syv entreprenørielle læringsdimensjonene til Pittaway et al. (2011).

Validert entreprenøriell læring kan bli oppnådd ved å sette opp et skjema med de syv entreprenørielle læringsdimensjonene og således fylle inn LSM kriterier. Det vil si et skjema som sikrer at den entreprenørielle læringen blir validert gjennom Lean Startup prinsipper. Således kan gründerne få mer ut av læringen. Dette kan potensielt skape flere bærekraftige selskaper ved å fremme læring.

## 6 Konklusjon og implikasjoner

### 6.1 Overordnet konklusjon

Formålet til denne studien har vært å bidra til mer kunnskap om nyere innovasjonsmetoder i kontekst av entreprenørskapsteorien *entreprenøriell læring*. Gjennom oppgaven har jeg forsøkt å belyse problemstillingen: ”*Hvordan praktiserer norske gründere Lean Startup metoden og oppnår de validert læring?*”

Ut ifra funnene og det teoretiske grunnlaget har jeg i denne studien kommet frem til det nye begrepet *Validert Entreprenøriell Læring* (VEL). Dette er et bidrag til *entreprenøriell læringsteorien* og *Lean Startup*. Resultatene tilsier at LSM og EL er positivt knyttet til hverandre hva gjelder *validert læring* (Ries, 2011) og de syv læringsdimensjonene til Pittaway et al. (2011). Ut ifra resultatene kan det i tillegg konkluderes med at LS praktikerne som ble intervjuet ikke følger prinsippene i rammeverket helt slavisk, men de lager sine egne versjoner ved å lage spesifiserte *valideringsskjemaer* og oppsett for å måle progresjon og *validert læring*. Det fremkommer fra resultatene at det brukes mye ”*common sense*” og at beslutninger ofte kan tas på *magefølelse*.

### 6.2 Praktiske implikasjoner

Når det kommer til implikasjoner for LSM praktikere viser resultatene i denne studien at de bør bli mer bevisste på den *validerte læringen*. Det fremkommer fra resultatene at flere gründere som hevder at de praktiserer LSM i det norske startup-miljøet ikke benytter *innovasjonsregnskapet*. Dette er et av de mest vesentlige verktøyene for å måle *validert læring*. En ting er å lære av feil man har gjort, men for å oppnå *validert læring* må gründeren aktivt måle progresjonen. Dette er kritisk viktig for å kunne overbevise potensielle investorer, andre interessenter og ikke minst en selv for at man oppnår positiv fremgang i selskapet.

*Validert entreprenøriell læring* kan bidra til bedre læring for gründerne ved at de får en økt bevissthet for læring. Som en konsekvens kan dette føre til bedre fremgang og bedre *innovasjonsprosesser* som fører til bærekraftige selskaper både i Norge og internasjonal kontekst.



### **6.3 Svakheter og begrensninger ved studien**

Som det ble nevnt innledningsvis i studien har denne oppgaven en rekke avgrensninger. Grunnet tidsrammene som er gitt en masteroppgaven har jeg måtte velge ut deler av et fullstendig og mer omfattende rammeverk fra både LSM og entreprenørskapsteorien. Det ble foretatt fem intervjuer, og datainnsamlingen av primærdata har foregått på et begrenset geografisk området som omfatter Oslo-området. Det tilsier at resultatene ikke nødvendigvis representerer flertallet av LSM praktikere i det norske gründermiljøet.

### **6.4 Anbefalinger til videre forskning**

Resultatene i denne studien har noen interessante funn som det bør forskes mer på. Det anbefales å gjøre videre studier på fenomenet *Validert Entreprenøriell Læring*. Det kan innebære å teste og anvende begrepet, samt videreutvikle begrepet ved å se på kvantitative studier. Litteraturen om entreprenøriell læring bør forskes mer på VEL for å styrke læring i oppstartsselskaper og andre virksomheter. Som følger av rask teknologisk utvikling vil samfunnet bli påvirket av store endringer og ikke minst mer digitalisering. Det vil si at forståelsen av hvordan entreprenører og forretningsutviklere lærer er viktig for å kunne skape flere bærekraftige selskaper. Disse selskapene må kunne innovere kontinuerlig i et stadig mer krevende samfunn og derfor er validert entreprenøriell læring viktig for oppnå mest mulig effektivitet i innovasjonsprosessene.

Eric Ries (2011) presenterer et omfattende rammeverk som ikke bare blir benyttet av teknologientreprenører, men også innenfor mange andre bransjer. Det finnes lite forskning på LSM, og spesielt på selskaper i ulike vekststadier. Cope (2005) etterlyser også mer forskning på hvordan gründere lærer i ulike vekstfaser. Dog finnes det flere innovasjonsmetoder som blir benyttet av de suksessfulle selskapene som vokser raskest. Disse metodene har en tendens til å først oppstå i USA og det finnes en rekke nye innovasjonsmetoder som det bør forskes mer på. I innledningen nevnte jeg en nyere bevegelse kalt *Growth Hacking*, grunnlagt av Sean Ellis. Jeg fikk ikke sett nærmere på dette fenomenet grunnet tidsrammene. Det kan derfor anbefales for videre forskning å se på Growth Hacking fenomenet i kontekst av VEL, LSM og entreprenørskapsteorien. Dette anbefales for å kunne bidra til mer kunnskap om metodene som blir benyttet av de mest suksessfulle selskapene internasjonalt i kontekst av entreprenørskapsteorien.

## Kildehenvisning

- Blank, S. (2006). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. (3. utg). Hentet fra [https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four\\_Steps.pdf](https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf)
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Harvard Business Review. May 2013 Issue.
- Cope, J. and Watts, G. (2000). *Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning*. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research 6(3): 104–124.
- Cope, J. (2003). *Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for higher-level learning*. Management Learning 34(4): 429–450.
- Cope, J. (2005). *Towards a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 29, no 4, pp. 373-397.
- Dalley, J. & Hamilton B (2000) *Knowledge: Context and learning in the small business*. International Small Business Journal 18(3): 51–59.
- Eisenmann, Thomas R. & Ries, Eric and Dillard, Sarah (2012). *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*. Harvard Business School Entrepreneurial Management Case No. 812-095. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2037237>
- Freeman, J. & Engel, J. S. (2007). *Models of innovation: Startups and mature corporations*. California Management Review, 50 (1): 94-119.
- Gartner, W. B. (1988). *'Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question'*, American Journal of Small Business 13(1): 11–32.
- Gelderens, M. V., Van Der Sluis, L. & Jansen, P. (2007). *'Learning Opportunities and Learning Behaviours of Small Business Starters: Relations with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction'*, Small Business Economics 25(1): 97–108.
- Gjønnes, H. S., & Tangenes, T. (2013). *Økonomi- og virksomhetsstyring – Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. 2. Utgave. Fagbokforlaget
- Growth Hackers (2017). *What is the Growth Hacking Movement?* Hentet 05.04.17 <https://growthhackers.com>
- Halvorsen, Knut (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Cappelen Akademisk forlag.
- Hellevik, Ottar (2002): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget, 7. utgave.

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, b. 2: Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*: Abstrakt.
- Jones C. (2009). *Enterprise education: Learning through personal experience*. *Industry and Higher Education* 23(3): 175–182.
- Kalleberg, Ragnvald & Harriet Holter. 1996. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. NJ: Prentice Hall.
- Nobel, C. (2011). *Teaching a 'Lean Startup' Strategy*. Hentet 17.02.2017: <http://hbswk.hbs.edu/pdf/item/6659.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Peterson, M. & Westlund, C. (2009). *Slik tenes ildsjeler: en introduksjon til entreprenøriell læring*. [Uddevalla]: Me University. 120 s.: ill. s.
- Pittaway L. & Cope J. (2007). *Simulating entrepreneurial learning: Assessing the utility of experiential learning designs*. *Management Learning* 38(2): 211–233.
- Pittaway L, Rodriguez-Falcon E, Aiyegbayo O & King A (2011). *The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning*. *International Small Business Journal* 2011 29: 37
- Politis, D. (2005). *The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4): 399-424.
- Rae D. (2000). *Understanding entrepreneurial learning: A question of how?* *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 6(3): 145–159.
- Rae D. & Carswell M. (2000). *Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences*. *Education and Training* 42(4/5): 220–227.
- Regjeringen (2014). <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Regjeringens-satsing-pa-entreprenorskap/id2351261/>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business, Crown Publishing Group, Random House Inc.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed. utg.). Harlow: Pearson.

Silverman, D. (2015). *Doing qualitative research: a practical handbook* / David Silverman.  
Los Angeles, Calif.: Sage.

SSB (2016). <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem>

Startup Lessons Learned (2011). *Why we need to teach MBA's about modern entrepreneurship (and what Harvard Business School is doing about it)*  
<http://www.startuplessonslearned.com/2011/01/why-we-need-to-teach-mbas-about-modern.html>

Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.

## Vedlegg

### *Vedlegg 1 – Samtykkeskjema*

#### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

#### **”Lean Startup i det norske oppstartsmiljøet”**

#### **Bakgrunn og formål**

Formålet med denne studien er å sammenligne nyere entreprenørskapsmetodikk med vitenskapelig entreprenørskaps teori og den tradisjonelle metoden. Henholdsvis Lean Startup vs. Entreprenøriell læring. Problemstillingen er: **”Hvordan praktiserer norske gründere Lean startup og oppnår de validert læring?”**

Prosjektet er en masteroppgave i Entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige Universitet i Ås.

Utvalget i denne studien er trukket ut fordi gründer/selskapet virker interessant i forhold til problemstillingen som skal besvares. Utvalget forespørres om å delta fordi de kan komme med nyttig info/innspill for å kunne svare på problemstillingen i denne studien.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelsen innebærer å stille opp på et intervju som skal omhandle entreprenørskapsmetodikk som Lean Startup praktisert i egen virksomhet. Jeg ønsker å finne ut hvor effektiv metoden er i praksis blant norske bedrifter. Varighet vil være på ca. 50 minutter.

Spørsmålene vil omhandle hvordan bedriften praktiserer lean startup metoden og om de oppnår validert/entreprenøriell læring i prosessen. Data vil registreres gjennom notater og lydopptak.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student og veileder som har tilgang til personopplysninger. Personopplysninger/opptak lagres adskilt fra øvrige data.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Kun dersom det gis tillatelse fra deltager.

Prosjektet skal etter planen avsluttes den 15.05.2017. Personopplysninger og lydopptak fra intervjuene blir slettet etter at datamaterialet blir anonymisert senest ved prosjektslutt..

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Filip Thorhus:

([filip.thorhus@nmbu.no](mailto:filip.thorhus@nmbu.no)) (tel: 47 41 44 90).

Veileder/daglig ansvarlig er Førsteamanuensis ved NMBU: Siw Fosstenløy (tel: 67 23 11 77).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## *Vedlegg 2 – Intervjuguide*

### **Intervjuguide for Master i Entreprenørskap og innovasjon, NMBU.**

#### **Praktisering av Lean startup**

- Introduksjon av meg og min oppgave
- Problemstilling:  
Nyere entreprenørskapsmetodikk  
”Hvordan praktiserer norske gründere Lean Startup metodikken og oppnår de validert læring?”
- Formål med undersøkelsen er å kartlegge hvordan ledere av store og små virksomheter praktiserer lean startup metoden
- Intervjuet tas opp på iPhone. Slettes 15. mai.
- Du forblir anonym
- Spørsmålene er utviklet på bakgrunn av problemstillingen og er ment å kunne stilles til alle gründere som har kjennskap til Lean Startup metodikken.
- Du kan avbryte intervjuet når som helst hvis du ikke ønsker å fortsette.
- Intervjuet varer ca. 1 time

## **Intervju**

### **Introduksjonsspørsmål:**

1. Kan du si litt om bakgrunnen din og din stilling i firmaet? *Er du gründeren bak ideen?*
2. Hvorfor ville du bli gründer? Hva trigget deg? *Finne ut om motivasjonen*
3. Hvordan ble du kjent med Lean Startup metoden?

## Nøkkelspørsmål:

### Lean startup sin rolle i bedriften

4. Hvordan vurderer du om en idé er god eller dårlig?
5. Hvorfor har du valgt å praktisere Lean Startup metodikken? *Sammenlignet med tradisjonell forretning*
6. Hvordan vil du si at utviklingen i bedriften har vært med tanke på bruk av Lean Startup? *Hadde det vært noe forskjell ved å drive mer tradisjonelt?*

### Validert læring

7. Hvordan utfører dere eksperimenter i bedriften? *Læring?*
8. Hva har motstand å si for læring hos deg? *Entreprenøriell læring?*
9. Hvordan er terskelen for feiling?
10. Hvordan tester du elementene i visjonen din?
11. Hvordan måler du fremgang?
12. Oppnår du validert læring i bedriften? Hvordan?

### Build – Measure - Learn

13. Hvordan brukes feedbackloopen hos dere?

### *Build (MVP)*

14. Hvordan går du fram når du skal bygge en MVP? Hva er dine kriterier?

### *Measure*

15. Hvordan kjører dere tester og hvordan lærer dere av dem?



*Learning*

16. Hvordan avgjør dere om dere skal holde ut (persevere), pivot eller legge ned?
17. Hva er den klareste lærdommen du har tatt av Lean-filosofien?

**Innovasjonsregnskap**

18. Kan du si noe om hvordan dere utarbeider innovasjonsregnskap?

**Generelt:**

19. Føler du at det er elementer som mangler i LS metoden?
20. Noen ulemper ved Lean startup? Hva kan være negativt med LS metoden?
21. Hva kan gjøres annerledes og bedre med LS metoden?
22. Er det noen av stegene i LS prosessen som er mer krevende enn andre?

**Oppsummering:**

23. Er det noe du vil legge til om LS?
24. Oppsummering
25. Takk for meg!