



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2017 30stp  
Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Handelshøyskolen

# **Akseleratorprogram – en entreprenøriell læringsarena for oppstartgründere? En casestudie av Techmakers**

Accelerator Program - a entrepreneurial learning  
arena for startup entrepreneurs? A case study of  
Techmakers

Helle Johnsrud  
Master i entreprenørskap og innovasjon

## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mastergradsstudiet i entreprenørskap og innovasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet på Ås.

Tema ble valgt på bakgrunn av et internship i løpet av masteren i Tøyen Unlimited, en inkubator for sosiale entreprenører i Oslo.

Der fikk jeg økt interesse for hvordan inkubator- og akseleratorprogram kan fungere som verktøy for å fremme næringsutvikling gjennom å være en læringsarena for gründere i oppstartfasen. Entreprenøriell læring i sammenheng med inkubator- og akseleratorfeltet er et interessant og utfordrende felt å forske på, og arbeidet med oppgaven har gitt meg bedre forståelse for hvordan gründere i oppstartfasen lærer.

Det har vært en lang, og til tider svært krevende prosess å skrive denne masteroppgaven, og jeg vil takke min veileder Elin Kubberød for hennes tålmodighet, engasjement og gode innspill til studiet. Ellers vil takke gründerene som tok seg tid til å intervjues og lot studiet gjennomføres. Jeg vil takke grunnleggeren og programansvarlig av Techmakers, Harald Olderheim ved Kjeller Innovasjon, som ga meg tilgang til Techmakers som case, og var positiv og tilgjengelig for spørsmål hele tiden.

En spesiell takk til min mann Ludvig og våre barn Gina og Vinjar for støtte og tålmodighet.

Norges Miljø –og Biovitenskapelige universitet, Ås 2018

Helle Johnsrud

## **Sammendrag**

*«Oppstartsselskapene som plukkes ut til å være med i dette programmet får en unik mulighet til å bygge sitt nettverk, møte andre gründere og eksperter som kan ha stor betydning for veien videre,» (Kongsberg Innovasjon, 2016b).*

Målet med dette studiet er å bygge på og videreutvikle hva som fremmer entreprenøriell læring i en akselerator program. Det bygger på teori om entreprenøriell læring basert på rammeverket fra Pittaway (2011) og Politis (2005) samt teorier for forretningsinkubasjon, som innbefatter inkubator- og akseleratorprogram. Studiet utforsker en case, akseleratorprogrammet Techmakers, ved Kjeller Innovasjon for teknologiske oppstartsselskaper.

Med utgangspunkt i teoriene danner dette grunnlaget for følgende problemstilling:

***Hvordan akselerer akseleratorprogram entreprenøriell læring for gründerne som deltar?***

For å besvare problemstillingen er det i studiet gjennomført ti semistrukturerte individuelle dybdeintervjuer med teknologi oppstartsselskaper som har deltatt i Techmakers akseleratorprogram i perioden 2015-2017. I studie er det undersøkt hvordan deltagerne har tilegnet seg entreprenøriell læring i løpet av den entreprenørielle læringsprosessen og hvilke læringsutbytter programmet har gitt dem. Studiet har en abduktiv tilnærming (Thaagard, 2009), og det er utviklet en konseptuell modell som beskriver den entreprenørielle læringsprosessen og læringsutbyttene. Begge perspektivene relateres også til gründernes bakgrunns erfaring

Studiets funn viser at gründernes entreprenørielle læring er kontinuerlig og fragmentert, og understreker kompleksiteten i entreprenøriell læring (EL). Faktorer som fremmer entreprenøriell læring i et akseleratorprogram er først og fremst gjennom det sosiale nettverket og erfaringsutveksling gjennom peer-peer aktivitet.

Det er forsket en del på hvordan den entreprenørielle læringen foregår og hvilke behov gründere og oppstartsbedrifter har (Mauseth, 2017), men lite i kontekst av et akseleratorprogram (Politis et al., 2017). Med bakgrunn i dette har det vært studiets formål å bygge på og videreutvikle hva som fremmer entreprenøriell læring i en akselerator program.

## Resumé

*“The start-ups that are picked to be a part of this program gets an unique possibility to build their network, meet other entrepreneurs and experts that can positively influence the future for the selected start-up” (Kongsberg Innovasjon, 2016)*

The goal of this study is to further develop the aspects that promotes entrepreneurial learning in an accelerator program. The study is built around theories on entrepreneurial learning based on Pittaway’s (2011) framework and Politis’ two learning outcomes (2005), as well as theories on business incubation, that includes incubation- and accelerator programs. The study explores the case of the accelerator program Techmakers, at Kjeller Innovation for tech start-ups.

Based on the theories, this forms the basis for the following problem:

***How does accelerator programs accelerate entrepreneurial learning for the entrepreneur?***

To answer the problem, it was important to complete ten semi structural individual depth interviews with tech start-up companies that have participated in the Techmaker accelerator program in the period 2015-2017. The study examines how participants have acquired entrepreneurial learning during the entrepreneurial learning process and what learning outcomes the program has given them. The study has an abductive approach (Thaagard, 2009), and a conceptual model that describes the entrepreneurial learning process and learning outcomes has been developed. Both perspectives are also related to the entrepreneurs' background experience.

The findings of the study show that entrepreneurs' entrepreneurial learning is continuous and fragmented, and emphasizes the complexity of entrepreneurial learning (EL). Factors that promote entrepreneurial learning in an accelerator program are primarily through the social network and experience exchange through peer to peer activity.

There has been some research on how entrepreneurial learning is taking place and what needs entrepreneurs and start-ups (Mauseth, 2017), but little in context of an accelerator program (Politis et al., 2017.) Based on this, the aim of the study is to build on and further develop what promotes entrepreneurial learning in an accelerator program

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	I
Sammendrag .....	II
Resumé .....	III
Vedlegg .....	VIII
Figurliste.....	IX
Tabelliste .....	IX
1 Innledning.....	1
1.1 Introduksjon og aktualisering .....	1
1.2 Formål og problemstilling .....	2
1.3 Studiets bidrag.....	3
1.4 Avgrensning .....	4
1.5 Oppgavens oppbygning.....	4
2 Teoretisk rammeverk.....	5
2.1 Introduksjon .....	5
2.2 Inkubatorprogram og Akseleratorprogram.....	5
2.3 Fremvekst av inkubator og akseleratorforskning .....	7
2.4 Forskjeller og likheter mellom inkubator og akseleratorprogram.....	9
2.4.1 Varighet .....	9
2.4.2 Årskull .....	10
2.4.3 Forretningsmodell .....	10
2.4.4 Seleksjonskriterier .....	10
2.4.5 Utdanning og nettverksutvikling .....	11
2.5 Metodikk og sosial læring .....	11
2.5.1 Metodikk .....	11
2.5.2 Mentoring .....	11
2.5.3 Sosial læring.....	12

2.6	Entreprenøriell læring og entreprenøriell kunnskap.....	13
2.7	Inkubatorer og akseleratorprogrammer som læringsarena.....	14
2.8	Sentrale dimensjoner ved entreprenørielle læringsprosesser .....	14
2.9	Entreprenørielle læringsdimensjoner .....	15
2.9.1	Handlingsorientering og erfaring .....	15
2.9.2	Lære av motstand og læring av tidligere feil.....	15
2.9.3	Refleksjon over erfaring.....	16
2.9.4	Utnytte og finne nye muligheter.....	16
2.9.5	Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering .....	16
2.9.6	Læring i sosial kontekst.....	17
2.9.7	Mestringsforventning .....	17
2.10	Akseleratorens bidrag til ny entreprenøriell kunnskap.....	18
2.10.1	Opportunity recognition .....	18
2.10.2	Coping with the liability of newness.....	18
2.10.3	Besittelse av erfaring og tidligere kunnskap .....	19
2.10.4	Tidligere oppstart erfaring.....	20
2.10.5	Ledererfaring .....	20
2.10.6	Bransjespesifikk erfaring.....	20
3	Beskrivelse av case.....	23
3.1	Case -Techmakers akseleratorprogram .....	23
3.2	Om aktøren bak programmet, Kjeller innovasjon.....	24
3.3	Bakgrunn for programmet.....	25
3.4	Hensikt og innhold i programmet.....	28
3.4.1	Kvalifisering.....	28
3.4.2	Programmets fokus.....	29
3.4.3	.....	32
4.	Metode.....	34

4.1 Case design.....	34
4.2 Kvalitativ metode .....	36
4.3 Semistrukturerte dybdeintervjuer .....	36
4.4 Operasjonalisering.....	37
4.5 Utvalg og rekruttering .....	37
4.6 Innsamling av data .....	40
4.6.1 Utvikling av intervjuguide .....	40
4.6.2 Gjennomføring av intervjuene .....	40
4.7 Analyse av data .....	42
4.8 Studiet kvalitet – Reliabilitet og validitet.....	43
4.8.1 Reliabilitet .....	43
4.8.2 Validitet.....	44
4.8.3 Ekstern validitet.....	45
4.8.4 Etske vurderinger .....	45
5 Analysen.....	47
5.1 Innledning.....	47
5.2 Deltagernes opplevelse av programmet .....	47
5.3 Motivasjon for deltagelse .....	48
5.4 Den entreprenørielle læringsprosessen .....	49
5.4.1 Handlingsorientering .....	49
5.4.1.1 Metodikk og metode som bidro til handling .....	49
5.4.1.2 Mentorens bidrag til handling .....	51
5.4.1.3 Sosial læring i løpet av programmet som bidro til handling .....	52
5.4.1.4 Forskjeller mellom seriegründerne og førstegangs-gründerne i forhold til handling.....	53
5.4.1.5 Oppsummering av funn.....	55
5.5 Lære av motstand og lære av tidligere feil.....	56

5.5.1	Utfordringer.....	56
5.5.2	Utfordringer og problemer med å få kunder .....	56
5.5.3	Oppsummering av funn.....	59
5.6	Refleksjon over erfaring.....	60
5.6.1	Nettverkssamlingene som en arena for refleksjon .....	60
5.6.2	Mentorens bidrag til refleksjon .....	61
5.6.3	Oppsummering av funn.....	62
5.7	Læring i sosial kontekst –muligheter for tilbakemelding.....	62
5.7.1	Involvering av team.....	64
5.7.2	Kunnskapsutveksling mellom deltagerne.....	66
5.7.3	Oppsummering av funn.....	67
5.8	Mestringsforventning og mulighetsutvikling.....	68
5.8.1	Oppsummering av funn.....	69
5.9	Ny entreprenøriell kunnskap .....	70
5.9.1	Opportunity recognition –mer effektiv forretningsutvikling .....	70
5.9.2	Oppsummering av funn:.....	71
5.10	Coping with the liability of newness.....	72
5.10.1	Økt legitimitet .....	73
5.10.2	Oppsummering av funn.....	74
6	Diskusjon og konklusjon.....	75
6.1	Innledning.....	75
6.2	Hvilke aspekter ved et akseleratorprogram stimulerer til entreprenøriell læring?.....	75
6.2.1	Entreprenøriell læringsprosess .....	75
6.3	På hvilken måte bidrar et akseleratorprogram til gründernes evne til å utvikle sin forretningsmulighet og tiltrekke ressurser som gjør dem i stand til å håndtere ulempen med å være nyetablert?.....	81
6.3.1	Opportunity recognition .....	81
6.3.2	Coping with the liability of newness.....	82



6.4 Konklusjon .....	83
6.5 Svakheter og begrensninger .....	84
6.6 Implikasjoner.....	85
6.7 Anbefalinger til videre forskning .....	85
Kilder.....	87

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Informasjonsbrev til informantene

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Operasjonalisering av intervjuguide

## **Figurliste**

Figur 1: Et Akseleratorprogramms oppbygging .....	8
Figur 2: Konseptuell modell av den entreprenørielle læringsprosessen .....	22
Figur 3: Oppbygningen av Techmakers akseleratorprogram .....	24

## **Tabelliste**

Tabell 1: Nøkkelforskjeller mellom inkubator og akseleratorprogrammer presentert av Cohen.....	12
Tabell 2: Normal oppbygging av akseleratorer modell basert på Y-inkubator, Techstars, Surge Accelerator .....	26
Tabell 3: Techmakers akselerators oppbygging .....	27
Tabell 4: Techmakers akselerators programmets struktur .....	30
Tabell 5. Metoder for datainnsamling.....	35
Tabell 6: Utvalgskriteriene for studiet.....	38
Tabell 7: Presentasjon av informantene, deltagere i Techmakers akseleratorprogrammet fra 2015-2017.....	39

# 1 Innledning

## 1.1 Introduksjon og aktualisering

Norge har hatt høy verdiskapning gjennom petroleumssektoren helt siden de første oljefunnene på 1960-tallet. På grunn av forventet nedadgående aktivitet anbefaler regjeringen en omstilling til mer innovasjonsdrevet økonomi. Det vil si en endring med økt fokus på innovasjon og teknologiutvikling for å fremme omfanget av mer entreprenørskap. Det betyr at den økonomiske aktiviteten blir avhengig av effektive innovasjons- og kommersialiseringsprosesser og mer entreprenøriell aktivitet (Storey & Greene, 2010). På internasjonale rangeringer ligger vi imidlertid på et middelnivå når det gjelder innovasjon. Dette gjelder både produktinnovasjon, prosessinnovasjon og tjenesteinnovasjon (Reve & Sasson, 2012).

Årlig etableres det flere tusen nye aksjeselskaper i Norge av gründere som vil realisere en forretningsidé. Mange nyetablerte bedrifter mislykkes, noe som kan skyldes manglende finansiering, dårlig ressursbruk, eller manglende kunnskap og kompetanse i forhold til å starte opp selv (Stambøl, 2010). I følge SSB (2018) var det kun 29,8% av norske bedrifter som ble startet opp i 2007 som overlevde de første fem årene. GEM målingene i 2014 viste en lavere entreprenørskap aktivitet enn tidligere år. Målingene viste samtidig at 31% av gründerne mente de ikke hadde tilstrekkelig kunnskap til å starte en bedrift og 33 % mente at redsel for å mislykkes hindret dem å forsøke å starte en bedrift (Alsos et al., 2014).

De siste tiårene har derfor fokuset på gründere og hjelpeapparatet rundt disse fått sterk vekst. I løpet av denne perioden har det også skjedd store endringer på hvordan samfunnet ser på entreprenørskap og innovasjon som viktige områder for samfunnsutviklingen (Peterson & Westlund, 2009).

Dette har resultert i en eksplosjon av offentlige og private tiltak for å fremme gründeraktivitet, blant annet programmer som inkubatorer og akseleratorer som har til hensikt å akselere innovasjon, teknologiutvikling og flere arbeidsplasser (Rasmussen, 2006). For å fremme næringsutvikling har inkubatoren vært et av de mest brukte verktøyene for å hjelpe gründerne å skape nettverk og utvikle sine idéer (Mauseth, 2017).

Akseleratoren er en forbedret og mer effektiv versjon av inkubatoren, og er i sterk vekst både nasjonalt og internasjonalt (Barrehag et al. 2012; Miller & Bound 2011)

Akseleratorprogram er et kort intensivt program fra 3 måneder til 10 måneders varighet, som skal hjelpe oppstartsselskaper til raskt oppskalering og vekst nasjonalt eller globalt, der større etablerte selskaper går inn som partnere (Abelia, 2017). I dag er det omkring 8-10 akseleratorprogram i virksomhet i Norge. I de programmer man finner i Norge er det videre flytende overlapp mellom inkubatorer og akseleratorer og deres innhold. (Bergen teknologioverføring (Bergen teknologioverføring, 2018; The Factory, 2018).

Temaet for dette studiet er entreprenøriell læring i et akseleratorprogram. Dette feltet er forholdsvis nytt i forskningssammenheng, og det er gjort få studier på entreprenøriell læring i et akseleratorprogram (Politis et al., 2017). Dette studiet setter derfor fokus på hvilke måter et akseleratorprogram med intensiv programgjennomføring påvirker entreprenøriell læring.

## **1.2 Formål og problemstilling**

Formålet med denne studien å fremskaffe ny kunnskap om hvordan et akseleratorprogram bidrar til effektiv læring for gründeren som igjen kan bidra til utvikling og vekst av oppstartsselskap.

I dette studiet har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

***Hvordan akselerer akseleratorprogram entreprenøriell læring for gründerne som deltar?***

For å besvare dette har jeg gjennom min litteraturgjennomgang utviklet følgende forskningsspørsmål.

*F1: Hvilke aspekter ved et akseleratorprogram stimulerer til entreprenøriell læring?*

*F2: På hvilken måte bidrar et akseleratorprogram til gründernes evne til å utvikle sin forretningsmulighet og tiltrekke ressurser som gjør dem i stand til å håndtere ulempen med å være nyetablert?*

*F3: På hvilke måter gjør gründernes bakgrunnserfaring seg gjeldende for entreprenøriell læring i en akselerator program?*

Studiet besvares empirisk med utgangspunkt i en enkelt embedded (integret) case studie av akseleratorprogrammet Techmakers til Kjeller Innovasjon. Techmakers er et 3 måneders akseleratorprogram som tilbys ved deres kontorer på Kjeller og på Oslo House Of Innovation (OIOH).

Dataene er innhentet gjennom semistrukturerte individuelle intervjuer av ti gründere. Analyseprosessen har en abduktiv tilnærming der informantenes uttalelser og studiets teoretiske perspektiv vekselvis belyses forhold til hverandre (Johannesen et al., 2011; Thagaard, 2009). I studiet baserer jeg på teorier om entreprenøriell læring fra rammeverkene til Pittaway (2011) og Politis (2005), samt teorier for forretningsinkubasjon, som innbefatter inkubator- og akseleratorprogram.

### **1.3 Studiets bidrag**

Det finnes forskning på at gründere som er med i støtteprogram som inkubatorer har større sannsynlighet for å lykkes enn de ikke gjør det (Politis et al 2017; Hoang og Antoncic, 2003) Funnene viser at de som deltar i en inkubator får større nettverk og evne til å lære mer målrettet, som resulterer i høyere ytelse for gründerne som deltar i slike programmer (Stubberud, 2016). Det er forsket en del på hvordan den entreprenøriell læringen foregår og hvilke behov gründere og oppstartsbedrifter har (Mauseth, 2017), men lite i kontekst av et akseleratorprogram (Politis et al 2017.) Det er blitt gjort mange studier i forhold til ressurstilgangen entreprenører får ved å delta i slike programmer, men lite er gjort på hvilken måte slike akseleratorer program påvirker entreprenøriell læring (Politis, 2017).

Dermed har jeg i min studie valgt å ha fokus på entreprenøriell læring, og håper at mine funn kan bidra til å gi økt forståelse av hvordan akseleratorprogram fremmer entreprenøriell læring for teori og for oppstartsbedriftene som deltar i programmet.

## **1.4 Avgrensning**

Avgrensning har vært nødvendig grunnet studiets omfang og tidsramme. Jeg har valgt å avgrense studiet til å omhandle ti gründere som er deltagere i et akseleratorprogram. I studie er det gjort avgrensninger i forhold til de nye personvernreglene, GDPR, derfor er detaljerte beskrivelser av deltagerne utelatt.

## **1.5 Oppgavens oppbygning**

Oppgaven er inndelt av 6 kapitler: Introduksjon, teori, case, metode, analyse og funn, diskusjon og konklusjon.

I kapittel 1 presenteres studiens aktualitet, tema, problemstilling, studiets bidrag og avgrensning. I kapittel 2. presenteres de teoretiske rammeverkene som studiet bygger på om teorier om entreprenøriell læring EL og samt teorier for forretningsinkubasjon, som innbefatter inkubator- og akseleratorprogram. I kapittel 3 beskrives studiets case Techmakers akseleratorprogram, aktøren bak, struktur og programinnhold. I kapittel 4 presenteres de metodiske valg for innhenting av data og fremgangsmetode for analysen. Kapitlet avsluttes med å vurdere studies kvalitet og forskningsetikk. I kapittel 5 vises analysen av de innsamlede data, og funnene drøftes i lys av det teoretiske rammeverket som presentert i kapittel 3. I kapittel 6 drøftes de viktigste funnene i lys av problemstillingen, implikasjoner og forslag til videre forskning.

## **2 Teoretisk rammeverk**

### **2.1 Introduksjon**

I dette kapitlet presenterer jeg aktuell teori for best mulig å besvare problemstillingen:

*Hvordan akselerer akseleratorprogram entreprenøriell læring for gründerne som deltar?*

Med utgangspunkt i problemstillingen tar jeg først for meg inkubator- og akseleratorprogram og forskning på feltet, samt forskjeller og likheter mellom disse programmene.

Deretter presenteres teori om den entreprenørielle læringsprosess og entreprenøriell kunnskap, for å gi forståelse for begrepene og hva de innebærer og på hvilke måter inkubator- og akseleratorprogram kan være entreprenørielle læringsarenaer. For å forstå hvordan den entreprenørielle læringsprosessen kan foregå i et akseleratorprogram presenterer jeg syv læringsdimensjoner (Pittaway et al., 2011) og hvordan disse kan stimulere til entreprenøriell læring. Læringsutbyttene (Politis et al., 2005) relateres også til gründerens bakgrunns erfaring

Avslutningsvis viser jeg hvordan det teoretiske rammeverket er med på å forme en konseptuell modell som forklarer hvordan disse temaene henger sammen og hvordan de påvirker den entreprenørielle læringsprosessen.

### **2.2 Inkubatorprogram og Akseleratorprogram**

Begrepet inkubator ble først brukt i forretningssammenheng i 1959. Man ønsket å skape et institusjonalsert miljø som hjelper og muliggjør oppstartsselskaper og forretningsidéer til å vokse (Barrehag et al. 2012; Miler Bound, 2011). Den første inkubatoren Batavia Industrial Center i New York, ble startet i 1959. Begrepet inkubator ble lite brukt før på 1980 tallet, men siden den gang har forretningsmodellen utviklet seg. I 2006 at det var det omtrent syv tusen inkubatorer over hele verden. Inkubatormodellen passer for et stort utvalg av bedrifter og idéer og tiden de bruker i inkubatoren varierer avhengig av selskapets behov (Aaboen, 2006, Lewis et al., 2011).

En av de mest kjente akseleratorene, Y Combinator, ble grunnlagt i 2005 av Paul Granham i Silicon Vally. Den blir av mange definert som verdens første akselerator, og har vært en stor inspirasjonskilde internasjonalt for slike programmer. Techstars, er et av de største programmene, og dukket opp i 2007. I dag anslås tallet av akseleratorer fra 300 til over 3000. Disse spenner over seks kontinenter, og tallet vokser raskt (Cohen 2013, Cohen og Hochberg, 2014).

Både en inkubator og en akselerator er programmer som tar opp oppstartsbedrifter eller bedrifter i tidlig fase. Begge programtypene har som målsetting å få bedriftene ut i markedet og bli kommersielt levedyktige, gjennom å tilby et miljø som tjener oppstartsselskaperens behov (Barrehag et al., 2012). Lewis, Harper-Anderson & Molnar (2011) beskriver inkubator- og akseleratorprogram som designet for å akselere en positiv utvikling for entreprenørielle virksomheter gjennom en matrise av støtte, ressurser og tjenester. Cohen & Hochberg, (2014) definerer inkubator- og akseleratorprogram som “struktureerte programmer som samler start-up virksomheter innenfor eller på tvers av ulike sektorer”. Tiden virksomheten eller oppstartsselskapet bruker i en inkubator varierer ut i fra behov er (Barrehag et al. 2012). (Barrehag et al., 2012) og har normalt lengre tidshorisont enn i en akselerator. Det tydeligste skillet mellom en akselerator og en inkubator er programmets varighet.

Akseleratoren har hentet mange egenskaper fra inkubatoren, og har vokst frem i nyere tid som en videreutviklet og mer effektiv versjon av inkubatoren (Barrehag et al. 2012). En frø-akselerator eller akselerator, bidrar til å koble oppstartsbedrifter, investorer og gründere med hverandre, og er blitt en måte å hjelpe oppstartsselskaper til å bli skalerbare og levedyktige bedrifter. Siden akseleratorforskningen fortsatt er i tidlig fase finnes det ingen full enighet om hvordan man definerer et akseleratorprogram og derfor finnes heller ingen akademisk definisjon på hva en akselerator er (Barrehag et al. 2012). Den mest formelle definisjonen fra Cohen (2013) og Cohen og Hochberg (2014) beskriver akseleratorprogram som et tidsbegrenset, kohortbasert program, inkludert mentorskap og pedagogiske komponenter, som kulminerer i en offentlig pitch (verbal eller visuell presentasjon hvor hensikten er å selge inn det man presenterer), ofte kalt "demoday".

Det faglige innholdet skal hjelpe virksomhetene med å definere og bygge sine første produkter samt etablere forretningsmodeller som kan identifisere kundesegmenter og ressurser. I tillegg til dette tilbys, tjenestetilbud innen coworking, nettverksbygging, rådgiving og samarbeid med andre gründere eller bedriftsledere og investorer (Hochberg, 2016). De tilbys muligheter for nettverksbygging mellom selskapene som deltar og samarbeidspartnere, mentorer, andre vellykkede gründere, studenter, venturekapitalister, forretningsengler og bedriftsledere. Programmene inkluderer som oftest mentoring, peer-to peer, peer-mentoring og utdanningskomponenter som workshop og foredrag og kulminerer gjerne til slutt i en demo-dag der gründerne skal holde en pitch ovenfor potensielle investorer, nettverk eller samarbeidspartnere. I løpet av programmet tilbyr de fleste akseleratorprogrammer såkornkapital som investerer i selskapet eller deler ut stipender. Investerer



akseleratorprogrammet såkornkapital eller annen form for investering, er det vanlig at akseleratorprogrammet får en egenkapital andel i selskapet. De fleste akseleratorer tilbyr felles kontorplass under programtiden. Hensikten er et samlet sett av tjenester som skal gjøre det enklere for gründere å opprettholde sitt arbeid. Viktig motivasjon for deltagelse i slike programmer er faglig innhold og mulighet for nettverksbygging (Hochberg, 2016)

### **2.3 Fremvekst av inkubator og akseleratorforskning**

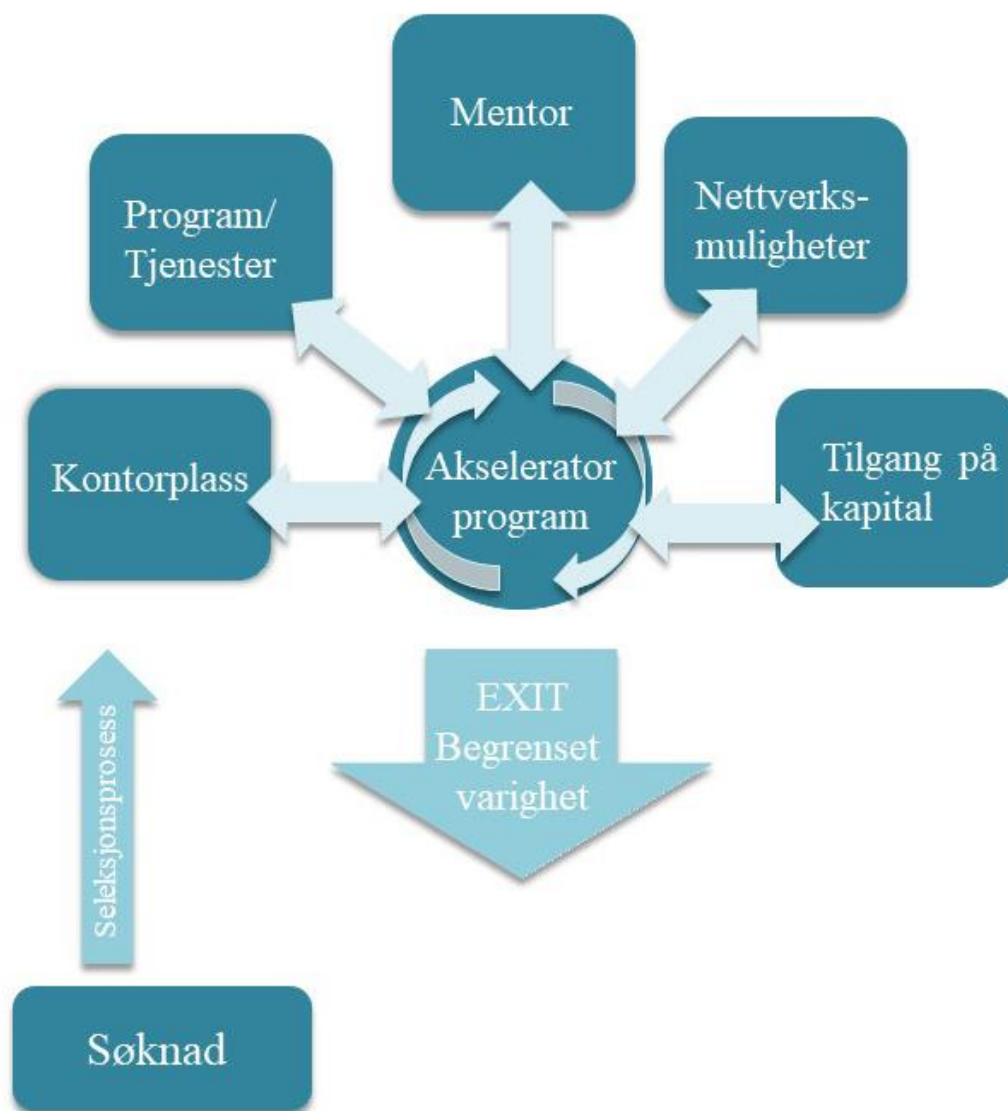
For å fremme næringsutvikling som bidrar til økonomisk vekst fant Reynolds et al. (1994) at oppstartskurs kan være nødvendig for å bidra til bedriftsutvikling, men at de alene ikke var tilstrekkelige for å fremme økonomisk vekst. Denne forskningen resulterte i en eksplosjon av offentlige og private tiltak for å fremme gründeraktivitet, blant annet programmer som inkubatorer og akseleratorer som har til hensikt å akselerere innovasjon, teknologiutvikling og flere arbeidsplasser (Rasmussen, 2006).

Forskningen på inkubator- og akseleratorprogrammer har derfor vært i vekst de siste ti årene. Det er særlig innen business- og teknologisektoren vært stort fokus (Aernoudt, 2004; Miller & Bound, 2011; Lewis et al., 2011; Barrehag et al., 2012). Der har man prøvd å indentifisere industrispesifikk “best practice” og evaluere utfall ved å separere forretningsinkubatorer i kategorier (Lewis, 2001; Lewis & Frisch, 2008; Lewis et al., 2011).

Forskning har vist at oppstartselskaper som deltar i et inkubatorprogram har større sjans for suksess sammenlignet med oppstartselskaper som ikke deltar (Lewis et al., 2011). Imidlertid viser annen forskning at det er et avvik mellom hva inkubatorprogrammer tilbyr og hva oppstartselskaper trenger, og dette skaper motivasjon for mer forskning omkring entreprenørielle læringseffekter. Forskning har antydnet virksomheter «overlever» lengre inne i inkubator enn hva de ellers ville ha gjort hvis de ble eksponert for i markedet (Cohen, 2013).

På akseleratorfeltet er det hovedsakelig konseptuelle fremstillinger, rammeverk og modeller som forklarer fenomenet og akseleratorprogrammernes strukturelle oppbygging (Miller & Bound, 2011; Christiansen, 2009; Cohen, 2013; Barrhaug, 2012). Aktuelle studier som kan nevnes i forbindelse med dette studie, Radojevich-Kelley & Hoffman (2012) en studie av hvordan akseleratorprogram kobler oppstartselskaper med potensielle investorer. Likeledes gjennomførte Politis, Gabrielsson og Abebe (2017) en casestudie av 21 oppstartselskaper med fokus på deres entreprenørielle læring.

Nedenfor vises en figur av et akseleratorprogram som skissert av Cohen (2013)



**Figur 1:** Et Akseleratorprogramms oppbygging (Cohen, 2013).

## **2.4 Forskjeller og likheter mellom inkubator og akseleratorprogram**

Funksjonen til et akseleratorprogram ligner mye på funksjonene til et inkubatorprogram og (Cohen, 2013). Mange akselerator- og inkubatorprogrammer aksepterer entreprenører fra ulike industrier. I dag er det en tendens til differensiering av programmene i forhold til ulike bransjer som teknologi, energi, og medisin eller rettet mot spesifikke grupper eller typer av selskap; som stigmatiserende grupper eller akademiske spinn off eller corporate spin off (Cohen & Hochberg, 2014).

Cohen (2013) skiller inkubator og akseleratorprogrammene med en filosofisk beskrivelse som «at inkubatoren gir oppstartsselskapene næring til vekst ved beskyttelse fra miljøet for å gi dem rom til å vokse». I motsetning «øker akseleratorprogram markedsinteraksjonen for å hjelpe oppstartsselskapet til å tilpasse seg raskt og lære».

Disse forskjellene er oppsummert i fire hovedområder: varighet, årskull, forretningsmodell, seleksjonskriterier.

### **2.4.1 Varighet**

Det mest vesentlige skillet mellom et inkubator- og akseleratorprogram er lengden på programmene. Et akseleratorprogram er et program med begrenset varighet, som regel kun tre måneder (Christiansen, 2009) mens en inkubator kan vare fra 1-5 år (Miller og Bound, 2011; Cohen, 2013). Et annet vesentlig annet skille er at akseleratorer tilbyr et konkret utdanningsforløp mens en inkubator har en mer uformell struktur med frivillig deltakelse i de ressurser og muligheter som tilbys (Cohen, 2013). Akseleratorprogram har en struktur med kort tidsløp med fastlagt start og slutt dato. Denne formen oppfordrer gründerne til å jobbe intenst, noe som kan fremme rask fremdrift, samt at gründerne ikke blir avhengig av akseleratoren, noe som kan skje med en inkubator. Oppstartsbedriften i akselerator møter seleksjonsmekanismene på siste dag, demo dag. Der får bedriften bekreftelse fra markedet om at de gjør noe riktig og kan vokse raskt, eller at de «dør ut» og kan gå videre ved å utnytte andre muligheter (Cohen, 2013).

### **2.4.2 Årskull**

Akseleratorprogrammer har i motsetning til inkubatorer kun opptak én til to ganger i året. En annen forskjell er at deltagerne i at akseleratorprogram deltar i grupper (kohorter), og gjennomfører programmet sammen i det samme tidsløpet. Gründerne blir der en del av en klasse, gruppe eller en klynge (Miller og Bound, 2011; Cohen, 2013). Det forventes at gruppens medlemmer interagerer med hverandre, motiverer, gir hverandre tilbakemeldinger og deler kunnskap (Hochberg, 2016). Bedrifter i en inkubator jobber for å fremme slik peer to peer aspekter (kunnskapsutveksling mellom likestilte partnere), mens opplevelsen av å starte sammen i en akselerator utvikler i mange tilfeller sterke bånd og felles identitet (Cohen, 2013).

### **2.4.3 Forretningsmodell**

De fleste akseleratorprogrammer er privateide og eierne tar ofte eierandel i selskapene som deltar. Noen av disse akseleratorene gir økonomisk støtte direkte eller via et fond og fungerer som «forretningsengler» ved å gi ekstra privat finansiering til noen av selskapene som deltar. Dette enten direkte eller gjennom fond. Inkubatorer er hovedsakelig offentlig eid og har som regel ikke investeringsfond (Miller og Bound, 2011; Cohen, 2013). Det finnes også inkubatorer som er ideelle organisasjoner. Slike forskjeller er interessante da insentivene til de ulike programmene vil være ulikt i tanke med hvem som blir tatt opp i programmene og hvem akseleratorene da ønsker å få i sine porteføljer. En del av akseleratoreierne har lang fartstid som gründere eller «forretningsengel» som gir førstehåndserfaring for å hjelpe oppstartsselskap med et bredt spekter av oppgaver fra kundeutvikling til finansieringsmuligheter og og ansettelser. Bedrifter i en inkubator kalles leietakere, mens i en akselerator kalles de porteføljeselskaper (Cohen,2013).

### **2.4.4 Seleksjonskriterier**

Akseleratorprogrammer har som nevnt i motsetning til inkubatorer kun opptak én til to ganger i året, mens inkubatorer har fortløpende inntak. Akseleratorprogram har åpne søknadsprosesser og tiltrekker seg bedrifter fra ulike geografiske områder. Topp programmer tiltrekker bedrifter fra både inn og utland, men godtar så få som en prosent av søkerne (Miller og Bound, 2011; Cohen,2013).

### **2.4.5 Utdanning og nettverksutvikling**

Utdanning i akseleratorprogram inkluderer ofte pedagogiske seminarer på et bredt spekter av entreprenørskap; emner som økonomi, søkemotor optimalisering og entreprenøriell kunnskap. Slike seminarer er vanligvis gitt av enten direktørene i programmet eller en gjesteforeleser. Et akseleratorprogram er et program eller forhåndsoppsatt løp som deltagerne skal igjennom med seminarer, workshops og faglige presentasjoner, og coworking-samlinger, mentoring og veiledningstilbud, nettverksmuligheter, koblingsmøter, kurs og i noen tilfeller kontorplasser. Den begrensede varigheten med en tydelig slutt, normalt med en demo dag i et akseleratoren i kontrast til inkubatorens varierende lengde. Dette er den tydeligst forskjellen mellom de to programtypene.

## **2.5 Metodikk og sosial læring**

### **2.5.1 Metodikk**

Akseleratorprogram er bygget opp med ulike metoder for å fremme læring. Begrenset varighet på 3 måneder gir et kort intensivt program som oppfordrer deltagerne til å sette av tid, fokus og ressurser til å jobbe intensivt gjennom program perioden. Slike programmer fører til økt nettverk og kunnskapsutveksling gjennom coworking-samlinger, peer to peer aktivitet, mentoring og veiledningstilbud, fasilitet, nettverksmuligheter, koblingsmøter og kurs (Cohen, 2013).

### **2.5.2 Mentoring**

Mentorskap er et verdifullt aspekt av akseleratorprogrammer, men varierer i utforming blant programmene. I akseleratorprogrammene er intensive mentor sesjoner og faglige seminarer vesentlige. Seminarer dekker som regel et brett spekter av entreprenørskaps emner som økonomi, markedsføring og strategi osv. Disse blir ofte gitt av programansvarlig eller innleide gjesteforelesere. Gjennom mentoring kan bedriftene få en unik mulighet til å bygge sosialt nettverk (Cohen, 2013).

### 2.5.3 Sosial læring

Den sosiale læringen er en vesentlig faktor i akseleratorprogram og blir beskrevet som en «co-participation» prosess (Taylor & Thorpe, 2004), der akseleratorprogram opererer med ulike former for sosial samhandling og nettverksbygging. Det pleier å være ulike former «peer to peer» aktiviteter, nettverksforumer, mentorer, faglige seminarer og foredrag, samt presentasjoner fra gründerne som deltar med potensielle kunder, samarbeidspartnere og investorer eksternt og internt. Deltagelse i et akseleratorprogram bidrar til å delta i en sosial kontekst med de andre gründerne. Gründerne gjennom peer to peer aktivitet deler kunnskap og erfaring. Den entreprenørielle læring foregår i en kontekst av akseleratoren og nettverket som dannes i programmet som også bygger på gründernes allerede etablerte sosiale resurser (Cohen, 2013).

Nedenfor følger en tabell som viser nøkkelforskjellene mellom inkubator og akseleratorprogram (Cohen, 2013).

Innhold	Inkubatorprogram	Akseleratorprogram
Varighet	1-5 år	3 måneder
Årskull	Nei	Ja
Forretningsmodell	Leie; non-Profit	Investering, kan også være non-Profit
Utvalgsriterier	Ikke konkurrerende	Konkurrerende, syklusbasert
Virksomhetsstadier	Oppstartfase (tidlig)	Oppstartsfase eller senere i stadiet
Tilbud	Tilbud Ad-hoc, menneskelige ressurser, juridiske etc.	Seminarer og coworking-samlinger
Mentoring	Minimal, taktisk	Mentoring, av programansvarlige, eksterne eller virksomhetene selv
Virksomhetens lokasjon	I programmet	I programmet

**Tabell 1:** Nøkkelforskjeller mellom inkubator og akseleratorprogrammer presentert av Cohen (2013, s. 20).

## 2.6 Entreprenøriell læring og entreprenøriell kunnskap

I den teoretiske tilnærmingen til entreprenøriell aktivitet som en læringsprosess har konseptet entreprenøriell læring (EL) har vokst frem innen akademia de siste tiårene og ligger i skjæringspunktet mellom to teoretiske felt; (1) entreprenørskap og (2) læring (Wang & Chugh, 2014). Sentrale entreprenørielle læringsverk er utviklet av flere forfattere (Cope ,2003,2007, 2011; Pittaway et al. 2011; Politis 2005) men det har ikke kulminert i en felles definisjon på hva entreprenøriell læring er (Wang & Chugh, 2014).

I henhold til Pittaway & Cope (2007) og Bygrave & Hofer (1991) er «Entrepreneurial learning is defined as learning that occurs during the new venture creation process.». Pittaway og Cope mener at entreprenøriell læring også foregår utover oppstartfasen. Politis (2005) hevder at "entrepreneurial learning is often described as a continuous process that facilitates the development of necessary knowledge for being effective in starting up and managing new ventures".

I dette studiet legges Pittaway & Cope samt Politis definisjon til grunn. Når læring har vært brukt sammen med begrepet entreprenørskap har man ofte vært opptatt av to ulike læringsutbytter; 1) **Opportunity recognition**, det å gjenkjenne og handle på muligheter (Corbett, 2002; Shane & Venkataraman, 2000), og 2) «**Coping with the liability and newness**», hvordan oppstartsselskap håndterer -handikappet og ulempene med å være nyetablert (Aldrich, 1999; Starr & Bygrave, 1992).

I virkeligheten er de fleste gründere engasjerte i å oppnå læring på begge disse feltene samtidig og vil engasjere seg i aktiviteter som fremmer begge læringsutbytter, da de ofte er involvert i flere samtidige prosjekter som er i ulike stadier av utvikling (Johannisson, 2000; Shane, 2003; Politis, 2005).

Entreprenørskap læres først og fremst igjennom erfaring og oppdagelse. Entreprenøriell læring bør bli oppfattet som en kontinuerlig prosess, hvor kunnskap formes og revideres ettersom den nye gründeren får erfaringer (Sullivan, 2000).

## **2.7 Inkubatorer og akseleratorprogrammer som læringsarena**

Akseleratorprogram kan bidra til den entreprenørielle læringsprosessen ved å tilby undervisning og mentoring i en begrenset periode.

Pittoway & Cope (2007) hevder i sin forskning at det å forstå hvordan gründere lærer er en viktig forutsetning for utvikling av programmer som fasiliteter læring. Til tross for dette hevder Hackett og Dilts (2004) at feltet er i tidlig teori stadium. Det finnes begrenset teori som beskriver hva som læres og hvordan det læres innen et inkubatorprogram (Lewis et al. 2011).

## **2.8 Sentrale dimensjoner ved entreprenørielle læringsprosesser**

Når en skal forstå entreprenøriell læring er det viktig å forstå hvordan læring skjer. Sentralt for entreprenøriell læring er erfaringslæring som kan beskrives som «*prosessen hvorved kunnskap skapes gjennom transformasjon av erfaring*» (Kolb, 1984). Entreprenøriell læring bygger på Kolb teori. Johansisson (1998) fant ut at en rik kilde til lærdom var fra konkrete «kritiske hendelser», samt at prosesser med entreprenøriell læring ikke nødvendigvis følger en forhåndsbestemt rekkefølge slik Kolbs fire-trinns læringssyklus mener, men snarere kan beskrives som en kompleks prosess der gründere forvalter erfaringer til kunnskap på mange ulike måter.

Pittaway et al. (2011) presenterer syv læringsdimensjoner som de mener karakteriserer entreprenøriell læring. De bruker disse syv dimensjonene til å utforske hvordan og hva studentene har lært når de har deltatt i entreprenørskapsklubber og foreninger. Jeg har valgt å benytte det samme rammeverket, Pittaway et al. (2011) syv ulike læringsdimensjoner, for å se hvordan akseleratorprogrammet har bidratt til læring for deltageren.

Selv om konteksten er noe ulik med min studie av akseleratorprogram er det likevel relevant siden begge studiene handler om hvordan ulike entreprenørskapsaktiviteter fremmer entreprenøriell læring.



## **2.9 Entreprenørielle læringsdimensjoner**

### **2.9.1 Handlingsorientering og erfaring**

Handling er vesentlig i forhold til entreprenøriell læring fordi handling fører til økt erfaring og kan konseptualiseres i tre deler: «handlingen ved å gjøre», «erfaringen du tilegner deg ved å praktisere noe» og «læringen som oppstår fra å praktisere». En felles oppfatning har vært at entreprenører er handlingsorienterte mennesker og tilegner seg taus kunnskap ved å praktisere entreprenørskap som det dominerende læringsmønster (learning as they go) ifølge Pittaway et al. (2011). Cope (2005) mener at mye av læringen blir eksperimentell ved prøving og feiling, problemløsning og utforskning gjennom å se muligheter (Pittaway, et.al., 2011).

### **2.9.2 Lære av motstand og læring av tidligere feil**

Pittaway et al. (2011) fremhever at visse hendelser «learning events or episodes» kan ha betydning for påvirkningskraften på effekten av læring. Det kan være situasjoner der gründerne akselerer eller transformere læring ved spesielle kriser og lærer av vanskelige episoder uavhengig om disse episodene har hatt positiv eller negativ utfall. I følge en rekke teoretikere som Politis (2005); Cope (2005); Pittaway et al. (2011) og Rae (2000) er det å overkomme problemer og møte motgang sentralt i hvordan entreprenører lærer. Innsikten fra slike kriser kan dermed være avgjørende for bedriftens videre utvikling og for gründerens videre læring og stayer evne.

Å lære av feil kan være en viktig forutsetning for å lære. Det gir en mulighet til å lære ved å finne ut hvorfor en feil har oppstått (Politis, 2005). På den måten kan feil gi en positiv effekt på den entreprenørielle kunnskapen ved å redusere usikkerhet, økende variasjon og utvide søket etter nye muligheter (McGrath, 1999; Sarasvathy, 2001; Sitkin, 1992). Feil vil på denne måten kunne gjøre det lettere for gründeren å forfølge nye måter å gjøre ting på og stimulerer dem til å lære (McGrath, 1999). Målet med å oppleve fiasko er dermed å oppnå informasjon som ikke ville være tilgjengelig uten erfaringen (Lounamaa & Mars, 1987).

Her kombinerer jeg både lære av motstand og lære av tidligere feil under ett i studiet. Jeg ser på aspekter som er spesielle hendelser i løpet av programmet for den enkelte deltager, samt felles opplevelser som for eksempel kontakt med kunder, og prøving og feiling med metoder som gjør at man kommer opp i kritiske hendelser eller lærer av feil som også kan gi positive læringsopplevelser.

### **2.9.3 Refleksjon over erfaring**

Pittaway et al. (2011) Kolb (1984) og De Fillipi, (2001) viser til at læring har tendenser til å være mer effektiv i løpet av erfaringsperioder dersom de som deltar reflekterer over det de har erfart. Pittaway et al. (2011) viser i sin studie at entreprenører som er mer reflekterende er også ofte mer effektive studenter. De Fillipi (2001) har delt opp refleksjon i flere former: ”observasjoner av en selv i konteksten der handlingen skjer”; ”observasjoner av en selv i forhold til andre”; ”observasjoner av læring som har oppstått gjennom erfaring”; og ”meta-observasjoner som forskyver referanserammene som er akseptable for individet”. Jeg vil se på om deltagerne har reflektert over den entreprenørielle læringen av deltagelsen i programmet, og hvordan de ser på læringsutbytte (Pittaway & Cope, 2007). Programmet inneholder aspekter som kan medvirke til refleksjon hos deltageren som blant annet at mentoren kan i gjennom samtale bidra til ettertanke og refleksjon som gjør at gründere lettere kan lære av sine feil og erfaringer (Mathisen ,2015; Kram & Isabella, 1985).

### **2.9.4 Utnytte og finne nye muligheter**

Pittaway et al. (2011) og Politis (2005) bruker uttrykket «opportunity recognition» som dreier seg om å se muligheter og unytte dem gjennom problemløsning noe som anses som en viktig gründer evne. Dette kan anses som egenskaper som kan læres gjennom erfaring (Pittaway et al., 2011). Innenfor entreprenørskapsopplæring og begrepet entreprenøriell læring blir kapasiteten til «opportunity recognition» sett på som noe som kan læres gjennom praksis (Minniti & Bygrave, 2001).

### **2.9.5 Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering**

Å bygge opp en oppstartsbedrift er en usikker affære som ofte innebærer stor risiko. Imidlertid er det å leve med usikkerhet en vesentlig del av gründertilværelsen, og kan brukes til å definere den entreprenørielle tilværelsen (Pittaway et al. 2011). Følelsesmessig tvetydighet kommer særlig i de første fasene av oppbygningen av en oppstartsbedrift ved at bedriften, opplever spesielle kriser eller går igjennom ulike omveltninger. Økt tvetydighet, eller ikke å vite hva det neste som kommer til å skje er med på å skape uklarhet om fremtiden, samt at man risikerer ens økonomiske sikkerhet som kan føre til en «emosjonell eksponering» (Cope, 2003).

Følelsesmessig eksponering blir ofte beskrevet av gründere som en «følelsesmessig berg og dalbane», der en følelsesmessig ofte er mer knyttet til virksomheten enn i annen type arbeid.

### **2.9.6 Læring i sosial kontekst**

Den sosiale dimensjonen av entreprenøriell læring beveger seg vekk fra bilde av gründern som jobber isolert fra andre mennesker. Entreprenøriell aktivitet er en aktivitet som skjer i felleskap. Pittaway et al. (2011) og Hines & Thorpe (1995) hevder at entreprenørskap læring foregår i en kontekst og har blitt videre utviklet av Taylor & Thorpe (2004), som beskriver entreprenøriell læring som «Co-participation», en felles deltagende prosess. Felles for disse studiene er at entreprenøriell læring bør ses på som et sosialt fenomen og gründere bør ses som utøvere som opererer i et sosialt praksisfelleskap (Pittaway et al., 2011). Politis (2005) legger også vekt på det sosiale aspektet av entreprenøriell læring.

### **2.9.7 Mestringsforventning**

Ifølge Pittaway (2011) bør self-efficacy betraktes som en viktig del av entreprenøriell læring og kompetanse. Mestringsforventning er den norske oversettelsen av begrepet self-efficacy som er den oversettelsen som ble benyttet av Woolfolk (2004), og seinere av andre norske forskere. Mestringsforventninger og egen mestringsevne har vært forsket på lenge og betraktes som en viktig del av entreprenøriell læring (Pittaway et al., 2011). Entreprenøriell mestringsforventning kan sammenlignes med selvtillit eller det nivået av egen mestringstro en gründer har når man skal starte opp, samt motivasjon i valg av oppgaver, innsats og utholdenhet (Schunk, Meece Pintrich, 2013). Entreprenøriell mestringsevne er kompetanse som kan forbedres gjennom trening og utdanning (McGee et al., 2009). Det etablerte synet er at en entreprenør tilegner seg erfaring spesielt om man opplever suksess eller faktisk at han eller hun føler de har lært av sine feil. Dette vil medføre at gründer generelle selvtillit vil øke og dermed også gründerens tilbøyelighet for risikotakning. Mestringsforventning og intensjonalitet er viktige entreprenørielle læringskomponenter fordi dette viser hvordan nivået av selvtillit og hensikten med en handling og insentiv kan styrkes gjennom erfaringsbasert læring. Mestringsforventningsfeltet er et utrolig bredt felt, og jeg velger å ikke gå nærmere inn på det.

Med bakgrunn i denne teorigjennomgangen har jeg utviklet første forskningsspørsmål

*F1: Hvilke aspekter ved et akseleratorprogram stimulerer til entreprenøriell læring?*

## **2.10 Akseleratorens bidrag til ny entreprenøriell kunnskap**

Entreprenøriell læring omfatter både prosessdimensjon og læringsutbytte. Jeg har nå presentert ulike læringsdimensjoner som påvirker den entreprenøriell læringsprosessen i et akseleratorprogram. Jeg vil nå se på hvordan hoved-læringsutbyttene; «Opportunity recognition», gründerens tidligere bakgrunns kunnskap og erfaring og evne til å takle «liability of newness», kan ha å si for deltagernes læringsprosess og deres totale utbytte av programmet.

### **2.10.1 Opportunity recognition**

Opportunity recognition er et læringsutbytte som handler om evnen til å oppdage og utvikle forretningsmuligheter. Dette har vært et sentralt tema i litteraturen og forskning om entreprenørskap, og blir ofte ansett for å være blant de viktigste evnene til en vellykket gründer (Ardichvili, 2003; Ronstadt, 1988; Shane & Venkataraman, 2000; Politis, 2005).

Forskere på området har påpekt at erfarne entreprenører har fått verdifull kunnskap om relevante kontakter, pålitelige leverandører, levedyktige markeder, produkttilgjengelighet og konkurransedyktige ressurser og respons, noe som bidrar til å forbedre deres evne til å gripe og se på entreprenørskapsmuligheter (Ronstadt, 1988; Shepherd et al., 2000; Starr & Bygrave, 1992).

### **2.10.2 Coping with the liability of newness**

Et annet vesentlig læringsutbytte er evnen til å takle «liability of newness» (Aldrich, 1999; Shepherd et al., 2000; Starr Bygrave, 1992; Stinchcombe, 1965). «Liability of newness» handler om hvordan oppstartsselskaper håndterer handikappet og ulempen med å være nyetablert. Nyoppstartede selskaper står ovenfor utfordringer knyttet til at de er nye og har kort historie, noe som kan gjøre det vanskelig å få aksept i markedet. Mulige kunder kan ha liten tillitt til nybegynnere uten lang historikk, på grunn av deres korte drift og kjøpere kan være nølende til å bestille. Dermed er det et kjent faktum at «dødeligheten» blant nystartede firma er høy (Laitinen, 1992; Timmons, 1999). Årsakene til dette er hovedsakelig finansielle problemer og ineffektiv markedsføring (Sullivan, 2000). Det kan tyde på den gjennomsnittlige førstegangs-gründer er dårlig rustet til å håndtere de tradisjonelle hindringene og usikkerheten knyttet til å starte opp et nytt selskap.

Tidligere erfaring kan føre til et sett av fordeler, f. eks: relevante forretningsferdigheter, velutviklet nettverk og et forretningsomdømme som kan brukes til oppstart av nye firmaer (Hudson & McArthur, 1994; Shane & Khurana, 2003; Shepherd et al., 2000; Starr & Bygrave, 1992; Wright, Robbie, & Ennew, 1997).

Evnen til å takle «liability of newness» kan involvere mange aspekter som kan reduseres ved tidligere bakgrunns erfaring rundt etablering av nytt selskap (Aldrich & Auster, 1986; Shepherd et al., 2000; Starr & Bygrave, 1992). Det kan være for eksempel å finne økonomisk startkapital, legitimitetsbygging, tilpasning til endringer, tilgang til sosiale nettverk og forretningsnettverk osv. Kunnskapsbaserte hindre som krever et visst nivå av produksjonsteknologi og ledelseskunnskap, kan også medvirke til å møte begrensinger og vanskeligheter som må overvinnes (Cohen & Levinthal, 1990; Shepherd et al., 2000).

Med bakgrunn i denne teorijennomgangen har jeg utviklet mitt andre forskningsspørsmål

*F2: På hvilken måte bidrar et akseleratorprogram til gründernes evne til å utvikle sin forretningsmulighet og tiltrekke ressurser som gjør dem i stand til å håndtere ulempen med å være nyetablert?*

### **2.10.3 Besittelse av erfaring og tidligere kunnskap**

I forhold til hvorfor enkelte har evnen til å oppdage entreprenørskapsmuligheter og andre gjør det ikke, mener Politis at det er to faktorer som kan påvirke sannsynligheten:

1: Besittelse av erfaring

2: Kognitive egenskaper som er nødvendig for å verdsette dette

Forskning viser at erfarne gründere har større sannsynlighet enn førstegangs-gründere for å klarlegge muligheter. Gründere med tidligere oppstartserfaring har utviklet kunnskap som driver dem til å søke og forfølge entreprenørskapsmuligheter (Politis, 2005).

Læring fra tidligere erfaring gir økt evne til å gjenkjenne og handle på entreprenørskapsmuligheter (Ronstadt, 1988; Westhead & Wright, 1998; Politis, 2005). Dette innebærer at tidligere erfaring som oppstarterfaring, ledererfaring og bransjespesifikk erfaring, har stor betydning når man skal forstå entreprenørskaps læring (Politis, 2005).

#### **2.10.4 Tidligere oppstart erfaring**

Mye brukt som mål i forskning på entreprenøriell læring er tidligere oppstartserfaring. Studier viser at tidligere oppstartserfaring gir tydelig kunnskap som letter beslutningstaking om entreprenørskap «opportunity recognition» under usikkerhet og tidsbegrensinger (Johannisson, 1992; Sarasvathy, 2001).

#### **2.10.5 Ledererfaring**

Resultat fra studier tyder også på at grunnleggende ledererfaring øker sjansene for å lykkes og øker individets intensjon til å starte opp noe nytt (Delmar & Davidson, 2000). Det vil si «Opportunity recognition» anvendes i forhold til entreprenørskapsmuligheter; økonomi, salg, teknologi, logotikk, marked og organisasjon (Shepheerds et al., 2000). I tillegg kommer «liability of newness» i forhold til salg, forhandling, ledelse, planlegging, beslutningstagning, problemløsning, organisering og kommunikasjon (Shane, 2003).

#### **2.10.6 Bransjespesifikk erfaring**

Bransjespesifikk erfaring kan ha stor innflytelse på utviklingen av entreprenørskap (Shane, 2003); Shepherd et al., 2000). Personer med tidligere erfaring som ansatt, som kunder eller som leverandører har ofte bedre forståelse av hvordan de skal møte etterspørselsforhold i den aktuelle markedsplass. Bransjeerfaring gir informasjon som utenforstående ikke kan samle (Aldrich, 1999) hevder at gründere har en tendens til å starte opp bedrifter i bransjer som de tidligere hadde vært ansatt i, og at deres arbeidserfaring gir dem mulighet til å utnytte informasjon og muligheter som er samlet fra deres tidligere ansettelse. Cooper, Dunkelberg & Woo (1988) viser at bedrifter som hadde bransjespesifikk erfaring med produkter, tjenester, kunder eller leverandører eller nære relasjoner til kunder eller leverandører, lyktes i større grad enn virksomhetene uten slik forkunnskap.

Studiet undersøker om forskjellen mellom førstegangs-gründer og seriegründers bakgrunnskunnskap; på områdene oppstarts erfaring, ledererfaring og bransjespesifikk erfaring, påvirker den entreprenøriell læring i løpet av programmet. Slik kan tidligere bakgrunns erfaring gi gründeren mulighet til å øke sin evne til å takle nyhetsaspektet og lære seg ny kunnskap for forretningsutvikling. Kunnskap som kan brukes i nye selskaper som igjen kan gi muligheter ved å gå inn i nye markeder, produkter eller teknologier med

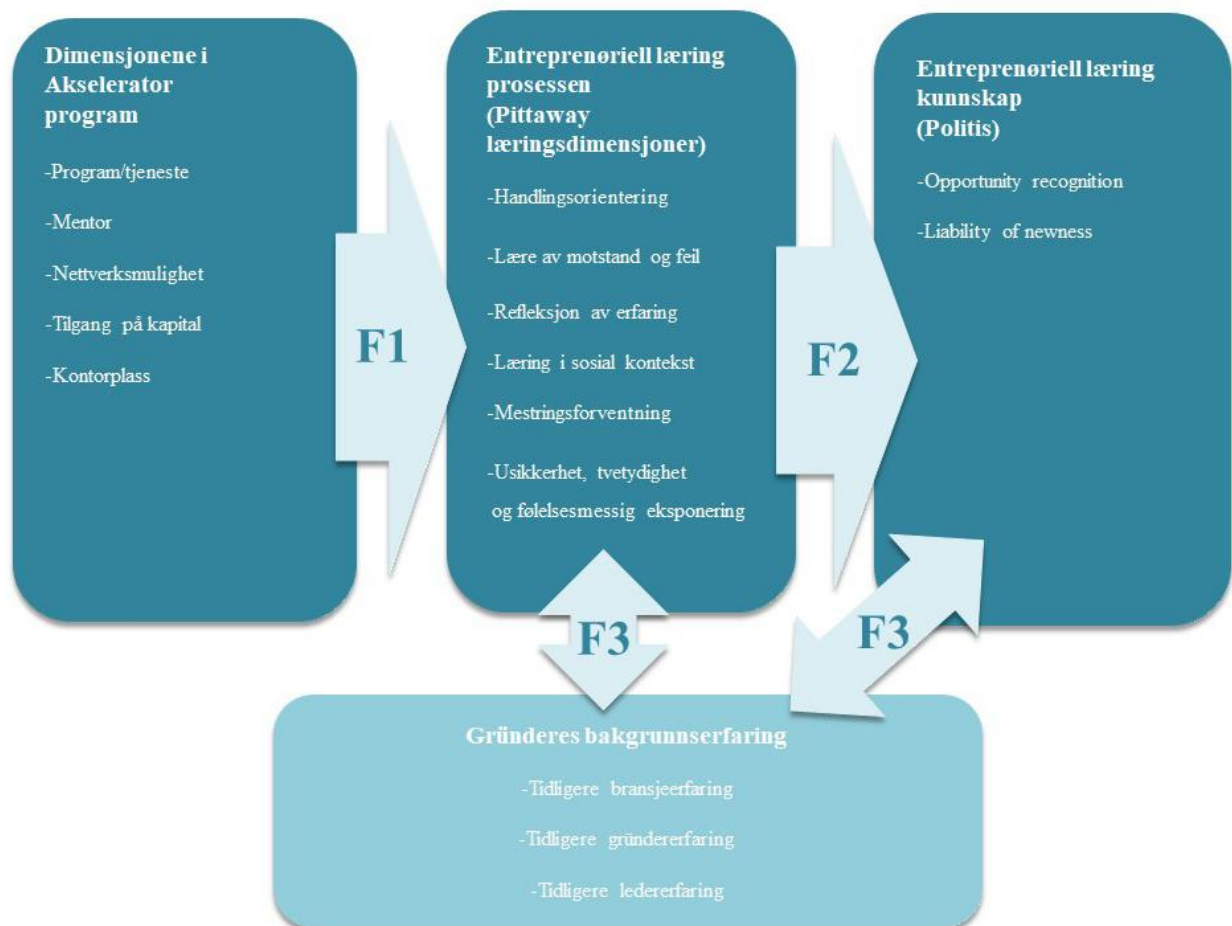
større suksess (McGrath, 1999; Starr et al., 1993). Jeg ønsker å undersøke om programmets entreprenørielle læring har medvirket til at deltagerne lettere håndtere «liability of newness», og om hvordan dimisjonen slår ut i forhold til førstegangs-gründer eller seriegründer

Med bakgrunn i denne teorijennomgangen har jeg utviklet mitt tredje forskningsspørsmål

*F3: På hvilke måter gjør gründernes bakgrunns erfaring seg gjeldene for entreprenøriell læring i en akselerator program?*

Påfølgende side vises en konseptuell modell av den entreprenørielle læringsprosess basert på læringsdimensjonene til (Pittaway et al., 2011) og læringsutbyttene «opportunity recognition» og «liability of newness» (Politis, 2005).

## Konseptuell modell



**Figur 2:** Konseptuell modell av den entreprenørielle læringsprosessen.



### **3 Beskrivelse av case**

I dette kapittelet vil jeg beskrive akseleratorprogrammet Techmakers oppbygging og bakgrunn.

#### **3.1 Case -Techmakers akseleratorprogram**

Programmet er et 3 måneder intensivt bransjeorientert akseleratorprogram for teknologi (tek) oppstartsselskaper innen olje og gass relatert bransje, og oppstartsselskaper innenfor grønn næring. Programmet tilbys i Kjeller Innovasjon sine lokaler på Kjeller og i Oslo House of Innovation (OHOI) i Oslo.

Techmakers ble startet i 2015 og er utviklet av Kjeller Innovasjon i samarbeid med Kongsberg Innovasjon, Subsea Valley og Bergen Teknologioverføring. Programmet er to delt med et Energy program for oppstartsselskaper innenfor olje og gass og et Green program for oppstartsselskaper innenfor ren energi, energieffektivitet, miljø, smarte byer, smartnett og andre bærekraftige teknologier. Programmene er hovedsakelig like i oppbygning, men presenteres som to ulike program siden de henvender seg til ulike bransjer og industrisamarbeid partnere. Det første året i 2015 ble det gjennomført et program for olje og gass sektoren. Året etter, 2016, starte de opp green programmet for «grønne gründere». Green programmet i Techmakers er Norges første akseleratorprogram for ren energi- og miljøteknologi.

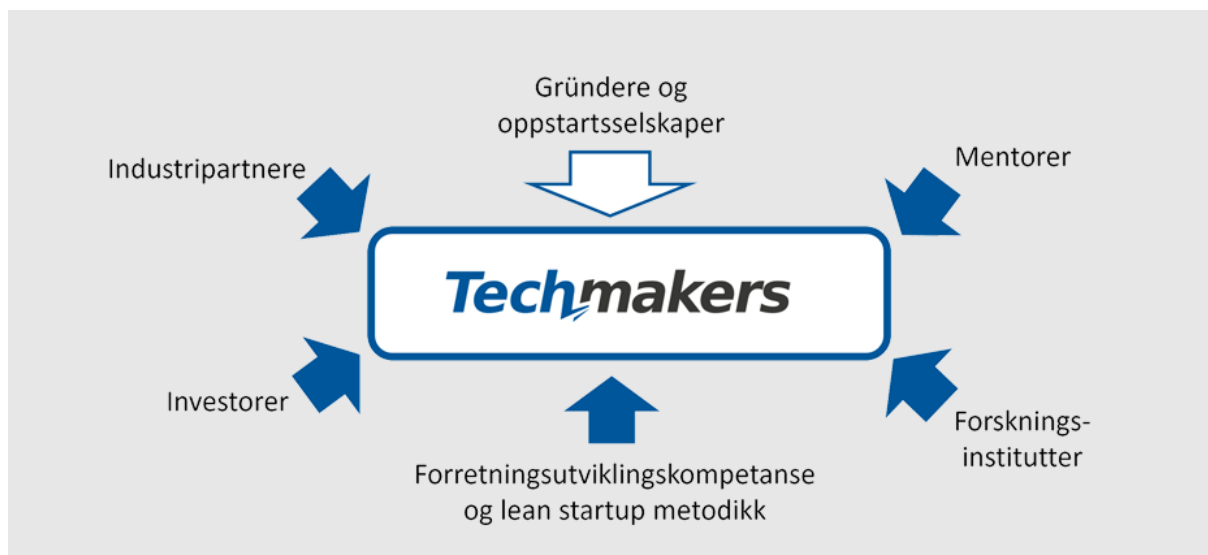
Kjeller Innovasjon har knyttet til seg samarbeidspartene i begge programmene. I Energy programmet er samarbeidspartnerne Kongsberg Innovasjon, Subsea Valley og Bergen Teknologioverføring og i Green programmet er samarbeidspartnerne Kongsberg Innovasjon og samt ORREC - Oslo Renewable Energy and Environment Cluster (Techmakers,2018).

Programmet Techmakers er sponset av Akershus fylkeskommune og SIVA (Selskapet for industrivekst SF).

Programmet har ulike industrisamarbeidspartnere:

Industripartnere i Techmakers Energy program er Statoil, Lundin, Aker Solutions, Kongberg FMC, Kongsberg Technologies, NCV -National Oilwell Varco, Technip, Aramco- Energy Ventures og DNV- GL.

Industripartnere i Techmakers Green program er Statskraft, Hafslund, Eidsiva, Scatec, ABB Group, Telenor, Simens og Oslo kommune



**Figur 3:** Oppbygningen av Techmakers akseleratorprogram (Kjeller innovasjon, 2017).

### 3.2 Om aktøren bak programmet, Kjeller innovasjon

Kjeller Innovasjon er en internasjonal aktør som jobber med kommersialisering av forskning. Deres viktigste satsingsområder er energi, miljø, samfunnssikkerhet og bioteknologi. I 23 år har de jobbet for å skape verdier fra forskning, og arbeider aktivt med bedriftsutvikling med idéutvikling, kvalifisering og rettighetsavklaring sammen med sine partnere. De jobber med innovasjonsprosessen fra idé til selskapet er i vekst og har lang erfaring med prosjektfinansiering og utvikling av forretning og IPR strategier.

Kjeller innovasjon har etablert både et inkubator- og akseleratorprogram. Dette for å støtte gründere i tidlig fase av selskapsutvikling og være en aktiv pådriver til å få produktet ut i markedet. På Kjeller har de akselerator programmet Techmakers, samt at det er etablert en inkubator på Kjeller og på Ås. Kjeller innovasjon har tette bånd til forskning – og utdanningsmiljøene (FoU) i hele Norge, og i Akershus med tilknytning til Norges miljø og biovitenskaplig universitet på Ås, NMBU (Kjeller Innovasjon, 2018).

### 3.3 Bakgrunn for programmet

Techmakers Akselerator ble dannet for å lage et nasjonalt akseleratorprogram for oppstartsbedrifter der man ønsket å hente ut de beste oppstartsselskapene i Norge. Programmet har som formål å akselere forretningsutvikling og videre vekst for oppstartsselskaper. De mest innovative oppstartsselskapene får der mulighet til å få tilgang til ressurser og kompetanse innen forretningsutvikling, industrinettverk og venturekapital (Kjeller Innovasjon, 2018).

Harald Olderheim i Kjeller Innovasjon er grunnleggeren av Techmakers programmet. Han har hentet inspirasjon fra store internasjonale og amerikanske suksess-akseleratorprogram som Y-Combinator, Techstars og Surge Accelerator. Y-Combinator er en amerikansk akselerator som ble grunnlagt i 2005 og er ofte brukt som modell for mange andre akseleratorer internasjonalt. Programmet har finansiert over 800 selskaper blant annet kjente selskapers som AirBnB og Dropbox (Stross, 2002).

Olderheim har tatt utgangspunkt i modellene brukt i disse programmene og justert det til norske forhold. En vesentlig justering til Techmakers programmet var at han tok med tydelige industripartnere som disse programmene ikke hadde. Surge Accelerator investerte ikke i deltageren i programmet, noe som Techmakers modell legger mulighet for (Olderheim, 2018).

*«Vår viktigste oppgave har vært å dytte deltakerne litt i ryggen og få dem ut i møter med mulige industri- og markedspartnere»,* sier prosjektleder Harald Olderheim fra Kjeller Innovasjon (Kongsberg Innovasjon, 2017a).

**Tabell: Normal oppbygning av en akselerator**

Seleksjons prosess	Avtale	Akselator program	Konkurransen	Alumni Program
Utvelges en mindre gruppe oppstartsselskaper fra over større utvalgt gruppe	Både med og uten frøfinansiering	Normalt: 3 måneders varighet. (Kan være fra 3-10. måneder)	Demo Dag med utvalgt publikum	Aktivt alumni nettverk. - Ofte oppfølging av investering fra investorer. - Noen programmer har kontinuerlig rådgivning og støtte.
Normalt 1 til 2 grupper i året		- Gratis kontor lokaler eller co-working place -Mentor nettverk -Tilgang til kapital database og nettverk -Coaching møter - Strategi fokus eller dager		
Seleksjonsprosesser og jury utvelgelse				

**Tabell 2:** Normal oppbygning av akseleratorer modell basert på Y-inkubator, Techstars, Surge Accelerator (Y Combinator, 2012).

**Tabell: Techmakers oppbygning**

Seleksjonsprosess	Avtale	Akselerator program	Konkurransen	Alumni Program
7 til 8 oppstartsselskaper velges fra en utvalgt gruppe på ca. 50	Uten frøfinansiering	- 3 måneders varighet.	Demo Dag med utvalgt publikum investorer og program ansvarlig	Aktivt alumni nettverk. - Ofte med oppfølging av investering fra investorer
Kjørt 1 til 2 grupper i året.		- Gratis kontor lokaler i OIHI -Mentor nettverk -Tilgang til kapital database og nettverk -Coaching møter - Strategi fokus		
Seleksjon sprosces og jury utvelgelse				

**Tabell 3:** Techmakers akselerators oppbygging (Olderheim, Kjeller innovasjon, 2018).

De største variasjonene mellom akselerator program er i om det blir investert kapital, og om det er tydelige industripartnere

### **3.4 Hensikt og innhold i programmet**

Gründerne i oppstartsselskapene deltar på 8- 11 samlinger (dager) i hvert program. De får anvende kontorplass på Oslo House Of Innovation (OIOH) om det er ønskelig. Fokus i programmet er nettverk med de andre deltagerne og bransjeaktører, som kunder samt potensielle samarbeidspartnere og investorer. Deltagerne får opplæring i metodikk, forretningsutvikling og får veiledning av mentorer med industri og gründer erfaring fra eksterne bedrifter.

De får workshoper og presentasjoner av eksterne og ansatte ved fra Kjeller Innovasjon og samarbeidspartnere i programmet som omhandler blant annet lean startup (Rise, 2011) (en bedrift og produkt utviklingsmetode), «value proposition» (verdiløft av produkt eller tjeneste til kunden, Business Model canvas (visualisering av forretningsmodell) og bedriftsutvikling, presentasjon og pitching teknikk, salg, finansiering og IPR-rettigheter blant annet. Programmet har hatt 28 selskaper som har deltatt i løpet av årene 2015-2017.

#### **3.4.1 Kvalifisering**

Deltagelsen i Techmakers foregår gjennom en søknadsprosess, hvor potensielle deltagere screenes, intervjues og vurderes. Programansvarlig har fokus på teknologi oppstartsbedrifter innenfor olje, gass og grønn næring som er i ulike stadier, både førstegangs-gründere og seriegründerne. Opptaket foregår igjennom en konkurranse der er ca. 50 søker til hvert program.

Søknadene evalueres basert på:

- Potensiale for vekst og lønnsomhet
- Innovasjonsgrad av produkt eller tjeneste
- Erfaring og engasjement i selskapets team

Gjennom en utvelgesprosses velges det ut 7 til 8 selskaper som gjennomfører hvert program.

### 3.4.2 Programmets fokus

**Finne Kunder:** Programmet har stort kunde fokus. De hjelper deltagerne med å finne potensielle kunder og klargjøre hvem kunden er, samt metoder for å fremme salg.

Målsetningen er at selskapene skal ha kontaktet 7 potensielle kunder/partnere mellom samlingene. Industripartnere og mentorer er også medvirkende til relevante kontakter.

**Bygge nettverk:** Programmet ønsker å utvide deltagerens nettverk. Det vil si økt nettverk gjennom industripartnere, mentorer, industrirådgivere og andre partnere som programmet setter dem i kontakt med. Dette for å fremme salg, skaffe investorer, øke inntekter, skaffe partnere eller å få andre mulige samarbeidspartnere.

**Mentoring:** Oppstartselskapene blir hjulpet gjennom mentoring med bedriftsutvikling og nettverk. Tidlig i programmet gjennomføres en «mentor mix» sesjon, der alle selskapene presenterer seg og oppstartselskapene og mentorer finner hverandre. Mentormøter foregår når mentor og selskap selv ønsker det. Mentorer som er med har alle gründererfaring.

**Bedriftsutvikling veiledning:** Programmet gir deltagerne hjelp til forretningsutvikling gjennom kurs, workshop og veiledning. Det legges vekt på utvikling av forretningsmodell og «value proposition». Programmet har i større grad fokus på kunde verdi, kundeforståelse og forretningsmodell enn på utvikling av produktet.

**Møte andre gründere:** Erfaringsutveksling gjennom nettverkssamlingene Techmakers Group og presentasjoner av tidligere gründere «Erfaringer og lessons learn fra en gründer» og ex-Techmakers er en vesentlig bit av den sosiale læringsarenaen i programmet.

I de påfølgende sider presenteres en tabellarisk oversikt over Techmakers programstruktur. av faste innslag i kronologisk rekkefølge. Samlingene varierer i antall fra 8-11 dager.

Deretter beskrives den generelle programgjennomføringen mer detaljert.

**Tabell Techmakers program struktur**

	Faste innslag i kronologisk rekkefølge		Faste innslag som kjøres flere ganger
1	<b>Business Development work shop</b> <b>TECHMAKERS MENTOR MIX</b>	Samling 2-3 dager	
2	<b>Presentasjon av gründere</b> -Erfaringer og «lessons learn» fra en gründer	Ble kjørt flere ganger i løpet av programmet	<b>Presentasjon av gründere</b>
3	<b>TECHMAKER INDUSTRY DAY</b> - Presentasjon for industriaktører: hvem de er, hva de ser etter i nye teknologier og hvordan de jobber sammen med små bedrifter (3 min hver). -1 min presentasjon av Techmaker selskap (alle står fremme samtidig og har 1-3 slides hver i en sammenhengende presentasjon). -Speed-møter mellom TM selskap og industripartner (En til en møter industripartnere og Techmakers selskapene) (10 min per møte). -Middag (mingling mellom industriaktører/Techmakers selskapene).	Deltagerne presentasjon for alle industripartnere + andre industriaktører) Mix av mentorer og deltageres selskapers	
4	<b>Presentasjon av store firmaer fra bransjen (Energy og Green)</b>	Pitch og presentasjonstrening flere ganger i løpet av programmet.	
5	<b>TECHMAKERS PITCH DAY</b>		<b>Pitch trening:</b> -Pitch og presentasjonstrening flere ganger i løpet av programmet.
6	<b>Kommunikasjons fokus:</b> -Search Engine Optimisation, synlighet på net -Workshop kommunikasjon. -How to make a good story - for customers and investors.		
7	<b>Techmaker Group</b>	<b>Nettverkssamlinger</b> -erfaringsutveksling mellom deltagerne.	<b>Nettverkssamlinger</b> Ble kjørt flere



			ganger 3-5 ganger hvert program.
<b>8</b>	<b>TECHMAKERS VIDEO DAY</b> -Video workshop	Video Workshop - Lærer å lage og presentere sine filmer.	
<b>9</b>	<b>Investor og innovasjonsfokus</b> -Presentasjon av en investor (hvordan tenker investorer og hvordan er de forskjellige). -Ekstern presentasjon (hvordan de jobber med innovasjon og hva de ser etter av nye teknologier). -Investorer og deres perspektiver i tidlig fase.		<b>Middag</b>
<b>10</b>	<b>ex-Techmakers</b> -Deler erfaringer og forteller litt		
<b>11</b>	<b>DEMO DAY</b>	-Individuell pitch øving før presentasjonen  -Pitch for investorer!	
	<b>Eventuelle innslag</b>		
	<b>IP strategier</b>		
	<b>Story board</b>		
	<b>Grønn Kapital Seminar</b>		

*Tabell 4:* Techmakers akselerators programmets struktur (Olderheim, Kjeller innovasjon, 2018).

### 3.4.3 Beskrivelse av programmets faste innslag

Under gis en kort beskrivelse av Techmakers programmet faste innslag.

**Business Development Works shop:** To dagers work shop innen «lean startup». Mye av tiden går med til å jobbe med sin egen canvas/forretningsmodell og presenterer den for gruppen.

**Mentor:** Programmet legger opp til at hver deltager skal ha to mentorer, en tidligere gründer fra bransjen og en industri mentor. Det legges opp til 1-2 timers mentorsamtale annenhver uke.

**Erfaringer og «lessons learn» fra en gründer:** Programmet har tidligere gründerne innom som forteller sin historie. Det settes fokus på hva de hadde lært og hvordan de hadde taklet tøffe perioder. Disse blir også invitert til samtaler etter presentasjonen for å bli kjent med oppstartsselskapene.

**Industri mix dag:** Denne dagen starter med at industrisamarbeidspartnere presenterer seg for deltagerne. Alle deltagerne får møte med disse enkeltvis (10-15 minutter). Dette resulterer ofte i at de finner områder der de har felles interesse som igjen fører til nye møter.

**Presentasjon og pitch:** Programmet tilbyr presentasjoner om hvordan presentere /pitche verbalt eller visuelt produktet/tjenesten sin. Deltageren får trening i å presentere selskapet og får tilbakemeldinger på pitch både fra eksterne eksperter og fra programansvarlig.

**Presentasjon av bransjeselskaper:** Industripresentasjon av ulike store selskaper.

**Investor fokus:** Presentasjoner av investorer og hva investorer ser etter i tidligfase.

**Innovasjon:** Presentasjoner om innovasjon og hvordan selskaper jobber med innovasjon.

**Nettverk gruppene:** Deltagerne møtes og sitter sammen i en «gruppe samling». Der de oppdaterer hverandre kort på hva som hadde skjedd siden sist, hvem de har hatt kontakt med og mulige endringer i forretningsmodellen. Deltagerne presenterer disse «hjemme lekser» som omhandler kontakt med 7 kunder eller samarbeidspartnere, rådgivere, investorer eller andre potensielle partnere, og fremvises som en 3 sider slide for hverandre.

Disse nettverkssamlingene gir rom for å diskutere problemstillinger og utfordringer, innspill og tips mellom gruppens medlemmer. Det er ikke med eksterne i disse gruppene.

Målsetningen er at deltagerne kan bli godt kjent med hverandres konsepter og gi hverandre nyttige tilbakemeldinger.

**Video dag:** Video workshop og workshop i kommunikasjon. Alle lager hver sin reklamefilm som de kan bruke på f.eks. Facebook. Opplæring i hele prosessen fra å utvikle script til filming og redigering. Markedsføring er viktig og blir ofte ikke prioritert høyt nok i mange oppstartsselskaper. Denne dagen får de også opplæring i hvordan de kan bruke Facebook og Google som markedsføringsverktøy.

**Demodag:** Dette er siste dag i programmet. Denne dagen starter med individuell pitch øving med finpuss av presentasjonen. Alle oppstartsselskapene presenterer seg så for investorer, med en syv minutters pitch for hver deltager med inkludert investorpanel med spørsmål.

## 4. Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for metode og valg av forskningsdesign. Basert på problemstillingen er det gjennomført en enkelt embedded (integret) case studie med gründere som hoved-analyseenheter. Jeg vil gjøre rede for datainnsamlingsprosessen med utvalg, rekruttering av deltagerne og gjennomføring av intervjuene. Videre forklarer jeg analyseprosessen av dataene og hvordan det gir svar på mitt forskningsspørsmålene. Til slutt vurderes de etiske problemstillinger samt studiens kvalitet og validitet.

### 4.1 Case design

Forskningsdesign omhandler hvordan en skal gjennomføre en undersøkelse ved å følge et sett med forhåndsdefinerte prosedyrer fra start til mål (Yin, 2014). En case kan være både et forskningsdesign og et studieobjekt (Johannesen et al., 2011). Jeg har valgt å bruke case design fordi jeg ønsket å utforske et fenomen i dybden i en virkelighetskontekst for å få detalj kunnskap. Case studier kjennetegnes ved at forskeren innhenter mye informasjon fra noen få enheter gjennom en detaljert og omfattende datainnsamling (Johannesen et al., 2011).

Spørsmålstillingen i problemstillingen begynner med ordlyden «hvordan» og har til hensikt å undersøke et fenomen det eksistere begrenset forkunnskaper om. Yin (2014) fremhever at case studier er godt egnet for studier der problemstillingen er «hvorfor» eller «hvordan» innenfor et område det lite eller ingen kunnskap for å utforske et samtidfenomen. Yin (2014) fremviser fire designstrategier av case studier; enkeltcase studie og flercase studie, der begge strategiene kan ha en eller flere analyser enheter.

I denne studien er det valgt en enkelt embedded (integret) case med flere hovedenheter. Formålet med studien er å undersøke og avdekke hvordan gründere tilegner seg entreprenøriell læring ved deltagelse i et akseleratorprogram.

Semistrukturerte intervju er valgt i datasamlingen og tillater meg å gå i dybden, og er godt egnet for å frem deltagernes oppfatninger og opplevelser. Analyseprosessen har en abduktiv tilnærming der informantenes uttalelser og studiets teoretiske perspektiv vekselvis belyses i forhold til hverandre (Johannesen et al., 2011; Thagaard, 2009). Analysenivået er på individnivå.

Primærdataene består av semistrukturerte dybdeintervju med informantene. Sekundærdataene er intervju med grunnleggeren og programansvarlig av programmet Techmakers, faglitteratur, forskningsartikler, tidligere masteroppgaver, rapporter og artikler og observasjonsdata fra egen tilstedeværelse. Tidligere litteratur rundt entreprenøriell læring, inkubator og akselerator forskningen, la grunnlaget for hvilke faktorer jeg skulle vedlegge i et akseleratorprogram som har betydning for deltageres entreprenørielle læring. I intervju med grunnleggeren av programmet, Olderheim, fikk jeg innsikt i Techmakers programmets opprinnelse, bakgrunn, oppbygging og hvordan det har blitt gjennomført til nå.

Datainnsamlingsmetoder	
Semistrukturerte dybdeintervju	Kvalitative primærdata fra nøkkelinformanter, deltagerne i akselerator programmet
Lydopptak	Primærdata fra intervjuene av deltagerne
Observasjonsdata	Primærdata fra egen tilstedeværelse under intervjuene
Intervju med grunnleggeren og programansvarlig av programmet, Olderheim	Sekundærdata fra intervjuet med grunnleggeren av programmet
Skriftlige kilder: Faglitteratur, forskningsetikker, masteroppgaver, rapporter, artikler og web sider	Sekundærdata

**Tabell 5.** Metoder for datainnsamling.

## 4.2 Kvalitativ metode

Det er studiens problemstilling som styrer valg av metode. Derfor nevnte problemstilling med ordlyden: «*Hvordan akselerer akseleratorprogram entreprenøriell læring for gründeren som deltar?*»

For å besvare problemstillingen har jeg utviklet følgende forskningsspørsmål

*F1: Hvilke aspekter ved et akseleratorprogram stimulerer til entreprenøriell læring?*

*F2: På hvilken måte bidrar et akseleratorprogram til gründernes evne til å utvikle sin forretningsmulighet og tiltrekke ressurser som gjør dem i stand til å håndtere ulempen med å være nyetablert?*

*F3: På hvilke måter gjør gründernes bakgrunns erfaring seg gjeldene for entreprenøriell læring i en akselerator program?*

Problemstillingen danner dermed grunnlaget for en eksplorativ tilnærming der jeg utforsker entreprenøriell lærings litteratur og teorier opp mot deltagerens egne erfaringer med programmet. En kvalitativ metode med semistrukturerte individuelle intervju er derfor valgt, får å få frem kompleksitet og nyanser fra de enkelte gründer.

## 4.3 Semistrukturerte dybdeintervjuer

Semistrukturerte intervju er valgt for å kunne avdekke det enkelte individets entreprenøriell læring ved å gjennomføre akseleratorprogrammet. Denne intervju formen egner seg godt siden jeg ønsker å samle inn detaljert informasjon om en gründerens tanker, opplevelser, følelser, handlinger tilbake i tid og ønsker å utforske dybden av studiets problemstilling (Sliverman, 2011) Ved å velge semistrukturert intervju, måtte jeg bestemme temaene bestemmes på forhånd og utarbeide intervjuguide før intervju gjennomføringen.

Denne intervju formen gir fleksibilitet og rom til å stille oppfølgingsspørsmål underveis under intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009), noe som ga informanten større frihet til å uttrykke seg, enn hva som ville ha vært tilfelle ved bruk et strukturelt spørreskjema (Johannesen et al., 2011). Studie har valgt å intervju gründerne individuelt og ikke i gruppe. Dette for å få gründernes perspektiv og vinkling og ingen gruppepåvirkning (Gripsrud et. al., 2011).

## **4.4 Operasjonalisering**

Å operasjonalisere betyr å beskrive begreper eller teori slik at de kan brukes i forskning. Det vil si å klassifisere et fenomen i distinkte kategorier (Johannesen et al., 2011). Gjennom intervjuguiden ble problemstillingen operasjonalisert for å gjøre den målbar. Med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene ble disse inndelt i 5 ulike temaer som var basert på det utvalgte teoretiske rammeverk (se operasjonalisering av intervjuguide vedlegg 3).

Spørsmålene ble deretter utformet med et allment språk slik at begrep og teori som var lagt til grunn i studien skulle være lettere forstå for informantene. Dette for å øke validiteten og reliabiliteten i studiet.

## **4.5 Utvalg og rekruttering**

Når det gjelder hvor og hvordan undersøkelsen skal foregå er det avhengig av om forskeren får tilgang til miljøet (Thagaard, 2009). Tilgang til forskingsfeltet fikk jeg ved kontakt med Kjeller Innovasjon og programansvarlig for Techmakers Harald Olderheim.

Ved å benytte case studie gjør man en avgrensning av informanter som er involvert i caset. Tidlig bestemte meg for å konsentrere meg om et akseleratorprogram der jeg skulle samle data fra deltagerne. Dette for å kunne få detaljert kunnskap om hvordan programmet kan bidra til deltagerens entreprenøriell læring.

For å få kontakt med informanter fikk jeg en liste over aktuelle deltagerne og tillatelse til å kontakte de som hadde gjennomført programmet av programansvarlig. Disse mottok først informasjon om studie av programansvarlig, noe som viste at programansvarlig stilte seg bak studiet, noe som kan skapt kredibilitet og bidratt til tillitt fra informantene.

Potensielle informanter var 28 gründer bedriftene som hadde deltatt i akselerator programmet fra 2015 og til 2017 i både «Green» og «Energi» delene i programmet. Jeg sendte en e-post til alle deltageren. I en e-post ga jeg en kort redegjørelse for studiet, der jeg introduserte meg selv og oppgaven samt forventinger for deltagelsen og et samtykkeskjema om forespørsel om deltagelse i prosjektet.

Etter responsen fra potensielle respondenter fra programmet som hadde gjennomgått programmet, satt jeg igjen med et endelig utvalg på ti bedrifter. Disse 10 gründerene ble valgt ut fra mine utvalgsriterier. Noen fylte ut samtykkeskjema ved første henvendelse, andre sendte skjema ved booking av møte som ble gjort i forkant av intervjuene.

Følgende utvalgskriterier for studieobjektene ble lagt til grunn:

**Tabell 1 – Utvalgskriterier**

Kriterier	Begrunnelse
<b>Deltatt i et av akseleratorprogrammene fra 2015-2017</b> <b>Både fra Energy og Green</b>	- Ønsker å ha 2-3 deltager fra alle årene, for størst mulig spredning i utvalget. For å unngå sårbarhet i materiale og få i større grad generaliserbare data fra en større homogen gruppe. - Programmet var likt, kjørt kort periode derfor deltagerne fra Energy og Green
<b>Utdanning</b>	Å undersøke om utdanningsnivå hadde påvirkning på tidligere bransjeerfaring.
<b>Ulik alder</b>	For å kunne undersøke om alder påvirket deltagerne tidligere oppstartserfaring.
<b>Tidligere oppstart erfaring eller ikke: Førstegangs-gründer / seriegründer</b>	Å undersøke om tidligere oppstartserfaring/ikke hadde påvirkning deltagerne på EL i programmet.
<b>Tidligere ledererfaring / uten tidligere ledererfaring</b>	Å undersøke om tidligere ledererfaring/ikke hadde påvirkning deltagerne på EL i programmet.
<b>Tidligere bransjeerfaring/uten bransjeerfaring</b>	Å undersøke om tidligere bransjeerfaring/ikke hadde påvirkning deltagerne på EL i programmet.

*Tabell 6:* Utvalgskriteriene for studiet.



## Tabell Presentasjon av informantene

Informant Bedrift	Alder	Utdanning	Program Energy Green	Deltagelse År	Gründer Førstegang Serie	Gründer tidligere selskaper	Tidligere bransje erfaring	Tidligere leder erfaring
D1	45	Master Sivil arkitekt	Green	2017	Serie	3-fler	Noe	Mye
D2	51	Master ingeniør	Green	2017	Første gang	0	Mye	Noe
D3	38	Master Samfunn ledelse	Green	2017	Første gang	0	Noe	Ingen
D4	42	Master ingeniør	Energy	2016	Første gang	0	Mye	Noe
D5	45	Master ingeniør	Energy	2016	Første gang	0	Mye	Ingen
D6	50	Master sivil økonom	Energy	2016	Serie	3-fler	Mye	Mye
D7	44	Master samfunns økonom	Green	2016	Første gang	0	Noe	Noe
D8	38	Master ingeniør	Energy	2016	Serie	2	Mye	Mye
D9	34	Master ingeniør	Energy	2015	Førstegang	0	Mye	Noe
D10	37	Dr. fysikk	Energy	2015	Førstegang	0	Mye	Noe

**Tabell 7:** Presentasjon av informantene, deltagere i Techmakers akseleratorprogrammet fra 2015-2017 (Kjeller Innovasjon,2018).

## **4.6 Innsamling av data**

Det ble gjennomført ti individuelle dybdeintervjuer av gründere fra ti forskjellige oppstartselskaper. Jeg tok utgangspunkt i en semistrukturell intervjuguide som besto av fem ulike deler. I det følgende redegjøres det for utforming av intervjuguide, pretest av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.

### **4.6.1 Utvikling av intervjuguide**

I forkant av intervjuene ble det utviklet en intervjuguide. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannesen et al., 2011).

Intervjuguiden var bygget opp slik at den tok for seg 5 ulike utviklingsområder ved akseleratorprogrammet. De fem områdene var; kundefokus, salg og ut i markedet, mentorbiten, sosial læring i nettverk og bedriftsutvikling som var delt opp som mulighetsrom og nyhetsaspektet. Ut i fra disse fem områdene ble det stilt spørsmål basert på forhold som kunne fremme entreprenøriell læring basert på forskningsspørsmålene og teorien (*se vedlegg 2 for intervjuguide*).

Intervjuguiden ble testet i pretest intervju, og deretter justert før intervjuene. Intervjuguidens 5 ulike utviklingsområder ville kunne gi deltagerne muligheter for å eksemplifisere gjennom konkrete praktiske eksempler, som jeg kombinerte med spørsmål fra mitt utvalgte teoretiske rammeverk. Jeg kategoriserte spørsmålene under hvert tema for å sikre at det skulle være lett å følge for informantene og tolkningsprosessen i etterkant.

### **4.6.2 Gjennomføring av intervjuene**

Intervjuene ble gjennomført på dagtid i løpet av mars 2018. Fire av intervjuene ble gjennomført i selskapenes egen kontor lokaler og seks ble gjennomført over skype eller telefon alt ettersom hva som var mest hensiktsmessig for gründerne. Planen var opprinnelig gjennomføre intervjuene med deltagerne ansikt til ansikt enten hos hvert enkelt selskap eller i lokaler til programansvarlig stilt til disposisjon. Dette også for å skape god kontakt og også kunne innhente non verbal informasjon. Ut i fra Thagaard (2009) vil non-verbal informasjon kunne gi en dypere innsikt i informantens budskap. På grunn av begrenset tidsbruk ønsket ingen av deltagerne å bruke disse lokalene. I samsvar med Kvale og Brinkmann (2009) var

det viktig å skape en behagelig og naturlig kontekst under intervjuene, og at disse ble gjennomført i nøytrale omgivelser slik at informanten kunne snakke åpent. Digitalt lydopptak ble benyttet under alle intervjuene. Samtlige deltagere hadde samtykket skriftlig på dette på forhånd (*se samtykkeskjema i vedlegg 1*). Alle deltagerne godkjente opptak av intervjuet og muligheten for å være å trekke seg om de skulle ønske det.

Innledningsvis presangterte meg og studiets formål. Deretter beskrev jeg hvordan intervjuet kom til å bli gjennomført og forventet tidsbruk (ca. 60 min). I en generell informasjons del fikk deltageren snakket om seg og sin forretningside. Jeg hadde en delvis strukturert tilnærming med fem hovedpunkter i intervjuguiden slik at tematikken i samtalen var satt på forhånd for å undersøke om deres entreprenørielle læring effekt av deres deltagelse i akseleratorsprogrammet. Intervjuguiden ga fleksibilitet til å justere mengden spørsmål som var relevante for den enkelte informant. Temaene i intervjuguiden ble viktige bidrag til å få informantene til å huske og reflektere over sin egen prosess og deres egen læring, og ga rom til å utdypelse hvor det var ønskelig. Samtidig fungerte intervjuguiden som en retningslinje og rødtråd for hva jeg skulle huske på å få svar på før intervjuet var ferdig.

I kjernen av intervjuet ble det stilt åpne spørsmål om deres entreprenørielle læring ved å gjennomføre programmet og læringseffekt i etterkant. Jeg prøvde å unngå lukkede spørsmål samt å lede svarene. I løpet av intervjuene gjennomgikk jeg de 5 ulike tematikkene i intervjuguiden, men hele tiden justerte jeg mengde spørsmål og oppfølgingsspørsmål alt etter hva som var relevant for de enkelte gründer.

Intervjuene ble avsluttet med å at deltagere fikk oppsummert og lagt frem det de ønsket å legge til. Jeg forhørte igjen om jeg hadde oppfattet dem riktig eller om de hadde noe de ønsket å legge til før vi skulle avslutte intervjuet. I forhold til anonymiseringskriteriene er deltageren blitt anonymisert gjennom en deltager nummer. Strukturen og intervju formen mener jeg skapte en god oversikt for å få frem læringseffekten i programmet. Intervjuene ble hovedsakelig gjennomført innenfor tiden som var avtalt på forhånd og avsluttet når deltagerne følte de hadde fått sagt sitt. Intervjuene hadde en varighet på alt fra 55 min til 2,5 time (*Se vedlegg 2 for revidert utgave av intervjuguiden*).

## 4.7 Analyse av data

I kvalitative studier innebærer dataanalyse at data samles inn, deretter i analyses og tolkes gjennom å renskrives, systematiseres og kategoriseres. Til slutt binder forskeren datakildene sammen til en helhet (Johannesen et al., 2011)

I etterkant av intervjuene satt jeg med en mengde datamateriale på lydfil. Hvert intervju ble fortløpende transkribert om til tekst etter gjennomført intervju (Kvale & Brinkmann, 2009) Dette for å sikre viktige inntrykk fra intervjuene umiddelbart samt fange informantens meningsinnhold slik at ikke viktige detaljer gikk tapt (Kvale & Brinkmann, 2009).

Under transkriberingsfasen markerte jeg viktige funn som jeg mente var relevant for problemstillingen. Deretter systematiserte jeg den uoversiktlige informasjonen ut i fra oppdelingen fra det teoretiske rammeverket som var lagt til grunn. Dette var en utfordrende prosess da mange av deltagerne fortalte ofte en sammenhengende historie om deres erfaringer fra opplevelser og hendelser. Mange av de ulike elementer kunne dukke i samme historie. Det var lettere der jeg hadde stilt mer direkte spørsmål fra intervjuguiden, og der informantene i større grad svarte på spørsmålet direkte i henhold til teorien. Det var utfordrende å strukturere datamaterialet, men ved å gjennomgå alle intervjuene gjentatte ganger i teoretiske grupperinger, ble materialet organisert. For å ikke miste helheten av dataene vendte jeg jevnlig tilbake til de transkriberte materialet fra intervjuene.

Tolkningen av data har hatt hensikt å formidle essensen av informantenes budskap satt inn i en større sammenheng. Ved kategorisering bruker man et sett med kategorier systematisk og konsekvent på hele datamateriale (Johannesen et. al., 2011) Jeg startet med å systematisere dataene i et forenklet skjema (Excel-ark) med koding for å få full oversikt over dataene.

Deretter kategoriserte jeg dataene fra intervjuene etter læringsdimensjonene og forskningsspørsmålene. Her brukte jeg sitater og generaliserte på tvers av intervjuene. Dette var utfordrende så når jeg trengte det, støttet jeg meg på det større generaliserte kodingen men fra excel-arket for å finne større kategorier og mønstre.

## **4.8 Studiet kvalitet – Reliabilitet og validitet**

### **4.8.1 Reliabilitet**

Reliabilitet kan også defineres som pålitelighet (Johannesen et al., 2011). Det beskriver i hvilken grad undersøkelser ville gitt samme svar om den ble gjort flere ganger. Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannesen et al., 2011).

For å styrke reliabiliteten i studiet har jeg i dette metodekapitlet begrunnet alle valg jeg har tatt gjennom forskningsprosessen. Der hensikten er å gjøre forskningsprosessen så transparent som mulig slik at andre har mulighet til å gjenta studiet.

Jeg valgte semistrukturelle intervjuer, som betyr halv strukturert form. En undersøkelsesform som inneholder både lukkede og åpne spørsmål. Semistrukturert intervjuguide inneholder spørsmål som både kan gi sammenlignbar og generalisert data samt ha mulighet for egenartede individuelle svar. Etersom intervjuene får ulike form ut fra hva som blir vektlagt av informantene underveis i intervju løpet er det med å svekke pålitelighetsgraden siden svarene vil variere, som igjen gir mindre grad kan sammenlignes og generaliseres.

Derimot reduserer denne formen risikoen for uklarhet og misforståelser, siden man kan omformulere seg dersom kandidaten ikke forstår spørsmålet. De lukkede spørsmålene i en slik undersøkelse vil i kontrast kunne styrke reliabilitetsgraden ved å kunne være like og sammenlignbare for hvert intervju. Disse svarene vil kunne generaliseres i større grad enn svarene fra de åpne spørsmålene (Gripsrud et. al., 2016; Silverman, 2011; Johannesen et al. 2011).

Jeg valgte lokalisasjon og tidspunkt som var kjent for informantene. Dette for å få informanten til å slappe av og ikke bli forstyrret. Tidspunkt og avtale for intervjuene ble klarlagt god tid i forveien samt at det ble sendt påminnelse til alle deltagerne dagen før. Underveis i intervjuene forsøkte jeg å holde meg nøytral, men samtidig positiv i stemmen under spørsmålsformuleringen. Jeg prøvde å være bevisst på måten jeg formulerte meg på, kroppsspråk, måten jeg presentert meg på, kledning og stemningen der vi satt. Alle disse faktorene kan påvirke deltagerens svar. Min uerfarenhet med denne formen for kunnskapsinnhenting kan ha påvirket kvaliteten på den innhentede informasjonen.

#### 4.8.2 Validitet

Validitet beskriver i hvilken grader resultatene fra en studie er gyldig. Det omfatter tolkningene forskeren har kommet frem, om de er gyldige ut i fra den virkeligheten som er studert (Thagaard, 2009), og om man har brukt rette metoder og målt det som man har ønsket å måle (Silverman, 2014).

Det er i hvilke grader et sosialt fenomen blir gjengitt presist, (Silverman, 2014) ettersom at data ikke er selve virkeligheten men en representasjon av den. Det skilles mellom to former for validitet intern og ekstern (Johannesen et al., 2011).

Intern validitet handler om er hvor godt eller relevant innsamlede dataene og konklusjonene fra studiet er riktige og om de måler det jeg ønsket å undersøke, nemlig problemstillingen. I forkant av intervjuene hentet jeg inn informasjon fra sekundærkilder for å finne frem til aktuell problemstilling og tematikk før jeg hentet inn primærdata. På bakgrunn av mine innsamlende av sekundærdata, som innbefattet mest mulig relevant informasjon om programmet og teori på feltet, ga dette et godt kunnskapsgrunnlag for å lage en intervjuguide for å gi pålitelige data.

Jeg valgte en case studie med semistrukturelle individuelle dybdeintervjuer som jeg anså som mest passende metode for min problemstilling. Flere av intervjuene gjorde jeg ansikt til ansikt som gjorde at jeg lettere kunne oppdage misforståelser eller underforliggende informasjon. Opprinnelig hadde jeg tenkt å gjennomføre alle ti intervjuene i denne formen, men lot seg ikke gjøre på grunn av at noen av deltageren befatt seg i utlandet eller i stor geografisk avstand. De utvalgte informanter hadde nærhet til fenomenet og dermed best egent til å gi korrekt informasjon. Intervjuene ble tatt opp på bånd som ble transkribert for å sikre data informasjonen. Før intervjuene ba jeg om samtykke som ble skiftelig signert, og informantene ble tilbudt å godkjenne intervjuet i etterkant av transkriberingen.

### **4.8.3 Ekstern validitet**

Ekstern validitet eller overførbarhet betyr i hvilken grad resultatene kan generaliseres eller overføres til andre utvalg og situasjoner. All forskning har som mål å trekke slutninger utover de umiddelbare opplysninger som samles inn (Johannesen et al., 2011). I motsetning til kvantitative undersøkelser med statistisk representativt utvalg, kan ikke kvalitative undersøkelser statistisk generaliseres. I kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering (Johannesen et al., 2011). Målet med studiet er å få innsikt i entreprenøriell læring i akseleratorprogram.

Studien har en enkelt case studie med 10 analyseenheter der jeg går i dybden om et tema det er lite kunnskap, og der intervju er et hensiktsmessig valg. Ifølge Yin (2014) er case studier som går i dybden lite statistisk generaliserbare. Derimot er kunnskapen fra slike undersøkelser mulig å overføre til lignende situasjoner (Yin, 2014). Siden studiet er en case er det lite hensiktsmessig å generalisere funnene til en større populasjon. Derimot kan det indentifiseres forhold og kunnskap som kan overføres til seinere i større studier som kan være mulig å generalisere. Man kan også tenke seg generalisering opp mot teori gjennom systematisk bruk av begreper.

### **4.8.4 Etske vurderinger**

Ved å gjennomføre et forskningsprosjekt kan det oppstå etiske problemstillinger når forskningen direkte berører mennesker i forbindelse med datainnsamlingen (Johannesen et al., 2011). De etiske forskningsprinsipper dreier seg om ”prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktig eller gale”.

Forskningsetiske prinsipper kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må tenke igjennom; informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv (anonymisering) og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannesen et al., 2011). I forhold til kvalitativ forskning har dette størst betydning i innsamling og behandling av data på grunn av nærhet til informantene. I løpet av denne studien har det skjedd endringer i håndtering av dataopplysninger i forhold til personvern. Det nye personvernregelene som er kjent som GDPR som tredde i kraft i mai 2018. Derfor i arbeidet med studien har jeg måtte forholde meg til de forskningsetiske og juridisk ansvar som den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NSD) har vedtatt, og endringen med nytt regelverk for virksomheter som behandler personopplysninger som tredde i kraft i mai 2018.

I følge NSD sine retningslinjer må jeg forholde meg til følgende punkter: informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, plikt til å respektere informantens privatliv samt ansvar for å unngå skade (Johannesen et al., 2011).

Det nye regelverket fører til at de som behandler persondata får et større ansvar. Der den registrertes rettigheter blir utvidet og datatilsynet har fått skjerpede sanksjonsmuligheter. Konsekvensene ved at Norge er et EØS land er at bedrifter og forskeren selv må ta ansvar for behandling av persondata, oversikt og hvordan denne behandles og eventuelle vurdere hvordan data kan komme på avveie. Dette gjør at jeg som forsker må forholde meg til NSD sine retningslinjer og det nye regelverket for personvern. Jeg som forsker må vurdere risiko og personvernkonsekvenser i innsamlingen, behandling og oppbevaring av datamaterialet, samt at jeg minimerer risikoen for spredning og hvordan jeg avvikshåndterer datamaterialet etter endt studie (Datatilsynet, 2018). Dette har medfører noen begrensinger i utformingen og innholdet i studiet. Jeg har måtte utelate alle navn på deltagerne, minimalt av beskrivelse av deltagerne og deres bedrifter og oppbevarer minimalt av opplysninger om gründerne og deres selskaper som slettes etter innlevert oppgave (Virke, 2018). En annen konsekvens av dette er at jeg vurderte tidlig om mitt forskningsprosjekt var meldepliktig hos NSD, men sammen med veileder vurderte vi det ikke som nødvendig å melde.

Derimot er det tatt det full hensyn til personvern i løpet av arbeidet med studiet og informasjon som kan kobles mellom studiet, informantene og oppstartsselskapene. I tillegg har jeg bruk av lydopptak under intervjuene. Dataene som har blitt behandlet elektronisk har blitt anonymisert og blir slettet ved studiet avslutning.

I Forvaltningsloven som sier det at all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner, er taushetsbelagt (Johannesen et al., 2011). Personopplysningsloven krever krav til samtykkeerklæring. Informert samtykke innebærer at informantene er kjent med studiens formål og mulighet til å trekke seg på hvilke som helst tidspunkt.

Derfor har jeg sendt alle informantene et informasjonsskriv med samtykkeerklæring i forkant av intervjuene. Alle informantene har blitt informere om bruk av digital lydopptaker og formålet med prosjektet, samt at all informasjon har blitt behandlet konfidensielt (Johannesen et al., 2011). Dette ble gjentatt i forkant av intervjuene slik at alle deltagere var informert om deltagelsen var frivillig og hadde mulighet til å trekke seg når som helt i løpet av studiet frem til innleveringsdatoen. Alle informantene har blitt tilbudt å lese igjennom oppgaven for å unngå feilsitering og informasjon.



## 5 Analysen

### 5.1 Innledning

I dette kapittelet presenteres funnene fra studien. Det er foretatt en analytisk gjennomgang av de innsamlede data i den hensikt å besvare problemstillingen: *«Hvordan akselerer akseleratorprogram entreprenøriell læring for gründeren som deltar?»*

Analysen er strukturert etter forskningsmodellen som ble presentert i kapittel 2. For å gi et innblikk i konteksten av gründernes entreprenørielle læring starter kapitlet med en analyse av læringskonteksten og deltageres motivasjon. Deretter er kapitlet strukturert etter hovedtemaene den entreprenørielle læringsprosessen og entreprenøriell kunnskap med læring utbyttene «opportunity recognition» og «coping with the liability of newness». Gründernes bakgrunns erfaring som tidligere bransje-, gründer- og ledererfaring utforskes fortløpende i analysen. Sitater fra intervjuene gjengis underveis i analysen for å underbygge funnene. Deltagerne blir definert med deltager nummer (D) og (F) for førstegangs-gründer og (S) for seriegründer.

### 5.2 Deltageres opplevelse av programmet

Akseleratorprogrammet er læringskonteksten som har bidratt til entreprenøriell læring. Derfor ble det naturlig å innlede med et generelt spørsmål om hva de syntes var bra med programmet. Her viste gjennomgående funn at samtlige var fornøyde med å ha deltatt, og at det opplevdes som et bra program som hadde gitt generell entreprenøriell læring. Imidlertid var det flere av deltagerne som savnet at programmet ikke tok de med på en «læringsreise» i deres entreprenøriell læringsprosess.

Gründerne hevdet at lean metodikken, pitch og presentasjonstrening var aspekter ved programmet som hadde fremmet entreprenøriell læring. Når de spesifiserte tydeligere hva som hadde vært bra og gitt læring kom nettverk tydelig frem fra samtlige deltagere.

*«Techmakers prøvde å gi innputt på mange ulike ting, men det som manglet var en strukturert gjennomgang av det. Følte det var litt tilfeldig til tider. Masse presentert var relevant, men de tok oss ikke med på en reise. Jeg tror at mange av oppstartsselskapene gikk igjennom en reise» (D4) (F)*

Ut fra dette tolker jeg det slik at programmet hadde god kvalitet, men at delene i programmet opplevdes for noen få deltagere å komme stykkevis og delt i forhold til hvor de var i den entreprenørielle prosessen, slik at progresjonen ikke matchet hvor de var. Dette kan ha bidratt til ikke alle opplevde programmet som en læringsreise.

### **5.3 Motivasjon for deltagelse**

For å få forståelse for deres handlingsvilje og utholdenhet som kreves for å holde ut som gründer syntes jeg det var naturlig å spørre om deres motivasjon for å starte opp som gründer og deres motivasjon for å delta i programmet. Dataene viser at samtlige gründerne hadde jobbet i bransjen og møtt på problemstillinger som de ønsket å gjøre noe med. Det kunne være å bedre tekniske løsninger, produkter eller tjenester som ikke eksisterte. Da dette ikke lot seg gjennomføre på tidligere arbeidsplass, hadde de valgt å bli gründerne. Motivasjon for deltagelsen i akseleratorprogrammets var dets teknologi fokus, samt lokasjon i Oslo området. De fleste hadde mye kunnskap og erfaring fra bransjen og kunne «stammespråket». Å kunne «språket» refererer flere av deltagerne til som en fordel for å få kunder og i møte med kunden.

*«Vi ble oppfattet som profesjonelle, siden de kunne stammespråket, og kom fra samme bransje» D5 (F).*

## **5.4 Den entreprenøriell læringsprosessen**

I denne delen undersøkes den entreprenørielle læringsprosessen som gründerne gjennomgår ved deltagelse i akseleratorprogrammet. Den entreprenørielle læringsprosessen analyseres ut fra studiets teoretiske rammeverk (kapittel 2).

Læringsdimensjonen usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering har jeg valgt å undersøke kontinuerlig gjennom de andre læringsdimensjonene, siden de følelsesmessige aspektene ved gründerens entreprenørielle læring oppstår i sammenheng med de andre læringsperspektivene. Læringsperspektivet «opportunity recognition», blir beskrevet under ny entreprenøriell læring i slutten av dette kapitlet.

### **5.4.1 Handlingsorientering**

Den første læringsdimensjonen er handling. Studiet ønsket å se på hvordan programmet stimulerte til handling som medvirker til økt entreprenøriell læring og hvordan tidligere bransje-, oppstarts- og ledererfaring gjør seg gjeldende i forhold til disse læringsdimensjonene. Handling er en vesentlig del av den entreprenørielle læringsprosessen og inngår i akseleratorprogrammets 5. hovedområder: kunder, salg og ut i markedet, mentoring, læring i sosialt nettverk, mulighetsutvikling og nyhetsaspektet.

#### **5.4.1.1 Metodikk og metode som bidro til handling**

For å få gode prosesser, forståelse for bedriftsutvikling og rask kundekontakt hadde programmet opplæring i lean metodikken. Metoden anvendes allerede i idéfasen ved at det tidlig tas kontakt med kunder og markedet. Lean er en handlingsstimulerende utviklingsprosess der man jevnlig er ute og tester kundens behov, og justerer i forhold til kunnskapen man opparbeider seg. Denne prosessen gjør at oppstartsbedrifter raskere kan komme seg ut i markedet, minimere feil og skape inntjening og vekst (Ries, 2011).

Funnene viser at førstegangs-gründerne som hadde kjennskap til lean metodikken følte de fikk teorien mer på plass gjennom praktisk handling med kundekontakt og salg i programperioden, samt at denne erfaringen bidro til å utvikle egne metoder for salg og møter. Førstegangs-gründerne som ikke kjente til lean metodikken fikk kunnskap om verktøy, teknikker og metoder for bedriftsutvikling, kunder kontakt og salg, og noe trening med kundekontakt i løpet av programmet.

*«Kunne ikke noe om lean før programmet. Fikk god nok innsikt og skjønnte veldig godt prinsippet, gjør minst mulig og tester med kunder for å se om kunden er interessert» D2 (F).*

Mellom samlingene kjørte programmet «hjemme lekser» der deltagerne skulle prøve å kontakte syv kunder, investorer eller partnere. Resultatet av «leksene» måtte deltagerne presentere for hverandre i Techmakers Group, nettverkssamlingene. Flere av førstegangsgründere og seriegründere som hadde kommet over idéfasen, nevnte at dette kravet fra programmet bidro til at de selv måtte handle, noe som pushet dem til å nå mål.

*«Vi presset oss til å møte kravene» D4 (F).*

*«Pushet var bra, bli pushet til å handle, der vi aktivt ble pushet til å handle og dermed handlet» D8 (S).*

I forhold dette kundefokuset uttalte flere av førstegangsgründerne at de hadde endret praksis og hadde gjort endringer hvordan de jobbet med salg og kunder etter programmet.

*«Må gå tidlig ut til kunden, slik at man virkelig får kundens behov og kan tilpasse». D5 (F)*

Det betyr at handling i selve programmet også førte til flere nye handlinger i egen praksis i etterkant. Flere av disse deltagerne svarte at de hadde blitt mer effektive og målrettet i salgsarbeidet i etterkant av programmet.

*«Vi går aktivt ut mot kunder i større grad etter programmet» D7 (F).*

I forhold til dette aspektet viser empirien tydelig forskjell mellom førstegangsgründere og seriegründerne. Samtlige seriegründere hadde allerede før programmet utviklet egne metoder de brukte i kundekontakt, møter og salg. Dette synes naturlig ettersom de hadde vært gründere i flere selskaper og over lengre tid. Dermed viser funnene at seriegründerne i mindre grad syntes metodikk opplæringen var relevant, men at pushet i programmet i seg selv medvirket til handling der de brukte arenaen og kunnskapen aktivt og selektivt til å utvikle sin egen bedrift.

Disse funnene kan tolkes som at førstegangsgründerne i kontrast til seriegründerne opplevde at programmets opplæring i lean metodikk og metoder for salg og kundekontakt, ga større direkte entreprenøriell læringseffekt i forhold mulighet for å handle og utvikle ny innsikt i verktøy for bedriftsutvikling og kundekontakt.

Funnene viser at førstegangs-gründerne som hadde erfaringskunnskap fikk tilført ny entreprenøriell kunnskap og forståelse for prinsipper, og at de som kjente metodikken brukte kunnskapen til å bygge videre på deres tidligere kunnskapsbase.

Samtlige deltagere uttalte at «pushet» gjennom handlingskravet som programmet la opp til var bra. Dette tolker jeg som at programmet press medvirket til handling, der den enkelte deltager opplevde «å måtte prestere» i forhold til programmet hjemmelekser og fremvisning av resultat.

#### **5.4.1.2 Mentorens bidrag til handling**

Gjennomgående viser funnene at mentor bidro til økt nettverk ved å gi deltagerne kontakter som igjen bidro til å skaffe økonomiske midler og investorer.

Mentor bidro indirekte til handling «ved å åpne dører» og hjelpe gründeren til økt kontaktnett innad i bransjen. Dette medvirket til at gründeren fikk utvidet nettverket, og ga deltageren innside kunnskap om hvordan avdelinger i store firma fungerte, hvordan de skulle gå frem og hvilke personer de burde kontakte.

*«Perfekt en fyr fra Sintef og han var forsker og han hadde eget firma. Han gjorde nettverket vårt større og ga oss mange kontakter. Vi har fortsatt kontakt med han.»* D10 (F).

Denne kontakten og nettverket ga tilgang til kunder og investorer. Derimot viser funnene også at noen av deltagerne hadde lite eller intet utbytte av mentoren sin, grunnet dårlig match mellom gründerne og mentorene.

*«Mentoren var en dårlig match. Vi opplevde at mentoren i programmet var lite relevant. Han var junior og hadde ikke jobbet så mye med bedriftsutvikling tidligere»* D7 (F).

Deltagerne viser til stor variasjon på utbyttet de fikk i forhold til mentoring; alt fra mentorer som bidro til økt nettverk og «hjalp til å åpne dører» inn i bransjen til intet utbytte. Denne variasjonen har en vid spredning uavhengig om deltagerne var seriegründerne eller førstegangs-gründerne. Disse funne tolker slik jeg at programmet har et forbedringspotensiale. Hvis programansvarlig legger inn større ressurser for å øke mentorens rolle, vil det trolig få effekt på gründernes læringsprosess og læringsutbytte.

### 5.4.1.3 Sosial læring i løpet av programmet som bidro til handling

Dataene viser at samtlige deltagere syntes det beste ved programmet var å delta i nettverkssamlingene i Techmakers Group. I disse gruppene ga peer-peer erfaringsutveksling, deltagerne i mellom, ble det utvekslet og diskutert ulike ideer, problemstillinger, erfaringer og ulike måter å gjøre ting på. I disse nettverksgruppene møtte gründerne andre deltagere som sto ovenfor mange av de samme problemstillingene som de selv hadde. Denne peer-peer erfaringsutveksling tolker jeg at ga deltagerne kunnskap og dermed et nytt handlingsrom til å teste ut nye metoder, og mulighet til å gjøre ting annerledes enn de tidligere hadde gjort.

Gjennomgående bidro programmet til økt nettverk med industrien og med partnere i programmet for samtlige deltagere. Det sosiale aspektet og nettverkene bidro til handling ved at deltagerne aktivt måtte kontakte bransjen og industrien. Samtlige deltagere prøvde å utnytte dette nettverket for å fremme bedriftsutviklingen, både i løpet av programmet og i etterkant, men med ulikt utbytte. For noen av deltagerne hadde kontaktene gitt økt mulighetsrom og bedriftsutvikling ved å få investorer, kapital og partnere, mens det for andre deltagere gitt mindre slikt utbytte.

*«Ved å snakke med folk fra samme bransje får man masse kunnskap som kan brukes videre i utviklingen av bedriften» D6 (S).*

Ut fra disse funnene tolker jeg som at læringen ved deltagelse i programmet og gruppene, bidro til økt forståelse for bransjen og innsikt i sin egen situasjon, som igjen medvirket til et økt handlingsrom og handling for samtlige deltagere. Gjennomgående mente deltagerne at nettverksamlingsgruppene var et vesentlig rom som ga betydelig entreprenøriell læring i programmet. Der gründeren gjennom peer-peer erfaringsutveksling oppga betydelig entreprenøriell læringseffekt. Jeg kommer til å gå nærmere inn på dette aspektet seinere i kapitlet.

#### **5.4.1.4 Forskjeller mellom seriegründerne og førstegangs-gründerne i forhold til handling**

Analysen viser tydelig forskjell på førstegangs-gründer og seriegründer i forhold til hvor tidlig de hadde kontakt med kunden og hvordan de gikk frem. Seriegründerne hadde hatt kontakt med kunden allerede i idéfasen før programdeltagelsen.

*«Allerede i idéfasen hadde vi tett samarbeid med kunder, på grunn av at vi hadde nettverket bygget opp fra tidligere kom vi inn. Hadde ikke fått innpass om vi ikke hadde kompetanse, det er mye skepsis i markedet» D6 (S)*

*«Bevisst på kundefokus fra dag én. Ut til kunden med minimalt produkt. Man har ingenting å skamme seg over og det er kult om man får det til». D6 (S).*

Selv om dette er et av hovedfokusene i lean metodikken viser funnene at det er vanskelig for uerfarne gründere å faktisk gjøre dette i praksis fra første dag. En av deltagerne som deltok i programmet var i idéfasen. Deltageren begrunnet gjennom hele intervjuet at salg og kundebiten i programmet ikke var relevant siden han ikke hadde noe produkt å vise til. Dette hadde medført at deltageren i liten grad gjennomførte «hjemmeleksene» i programmet og kontaktet kunder. Seriegründerne imidlertid, uttrykte at de hadde et stort fokus på å gå ut til kunden med minimalt produkt.

*«Vi hadde lært gjennom programmet at de ikke trengte ferdig produkt for å gå ut å selge. Man måtte selge ut i før salg og gå inn tidlig i prosessene» D5 (F).*

Flere av deltagerne ga uttrykk for at de hadde vanskeligheter ved å fremme et uferdig produkt for kunden. Dette tolker jeg at kan henge sammen med at Techmakers er et bransjeorientert akseleratorprogram der de aller fleste deltagere har høy teknisk kompetanse. Dette viser at deltagerne gikk gjennom en følelsesmessig eksponeringprosess som kan oppstå, ved at de måtte gå ut i markedet uten ferdigstilt produkt. Følelsesmessig eksponering innbefatter den usikkerheten, tvetydigheten som gründeren kan oppleve i møte med slike «vanskelige» og utfordrende situasjoner. Det å utsette seg for en slik følelsesmessig eksponering, antar jeg at kan opptrer hos de fleste gründere, innbefattet seriegründerne, men kan opptre i særlig grad hos oppstarts-gründere med lite erfaringsgrunnlag. Å vise et uferdig produkt kan kanskje føles spesielt vanskelig når man selv har høy teknisk faglig kompetanse.

I en slik sammenheng kunne mentoren gått inn som en støttende part, men funnene viser at bare én av mentorene gikk inn i en slik rolle. Dette funnet tolker jeg som at mentorene i programmet ikke så på deres rolle som en følelsesmessig støttespiller for handling, men mer som partnere for utvidelse av nettverk. Ut fra funnene tolker jeg at mentorene i liten grad hadde tidligere gründer erfaring.

*«Jeg er ubeskjeden flink til å bygge bedrifter, jeg liker det godt. Liker å ha kontroll selv og holde på med mine egne greier og jeg liker å være gründer» D6 (S).*

Et annet funn hos seriegründerne med mer erfaring og kunnskap i forhold til førstegangsgründere, er at de viser mindre usikkerhet og virker mer selvsikre i sin presentasjon av seg selv og firmaet. Dette tolker jeg som at økt kunnskap og erfaring gir trygghet og minsker den følelsesmessige eksponeringen, tvetydigheten og usikkerheten som letter handling i forhold til kundepresentasjon. De er også mer spesifikke på hvordan de gikk frem og strategisk i forhold til hva de brukte tiden sin på i programmet, viser en indirekte holdning til handling.

Gjentagende viser dataene at seriegründerne i større grad er mer spesifikke og presise i kunnskapen og ressursene de er ute etter og handler i forhold til dette. De de vet ut fra erfaring i større grad mer hva de trenger eller er ute etter, og hvor de kan finne denne kunnskapen eller ressursene. førstegangsgründerne viser i motsetning mer nøling i forhold til hva programmet ga dem. Gjennomgående uttalte førstegangsgründerne at de burde vært mer spesifikke på hva slags type mentorer de burde hatt i løpet av programmet. Dette kan tolkes som at de gjennom økt innsikt og erfaring gjennom læringsprosessen i programmet har fått større forståelse for egne behov

Disse aspektene tolker jeg som funn som gir uttrykk for deltagerens ulike entreprenørielle bakgrunnskunnskap, ved å være førstegangsgründer eller seriegründer. Kunnskap og erfaring synes å gi seg til uttrykk i fremtoning og selvsikkerhet, samt hvordan de gikk frem inn i innhenting av ressurser og kunnskap. Disse forskjellene kommer tydelig til uttrykk i eksemplet, i forhold mentor utvelgelsen. Der funnene viser at seriegründerne var i større grad selv aktive med å finne mentorer som tilfredsstilte ressursbehov enn førstegangsgründerne.



#### **5.4.1.5 Oppsummering av funn**

Førstegangs-gründerne som ikke hadde kjennskap til lean fikk metoden mer på plass gjennom kundekontakt og salg. Derimot førstegangsgründerne som ikke kjente lean fikk kunnskap metoder, kundekontakt og salg, noe trening i løpet av programmet. Flere av førstegangsgründerne hadde endret praksis på hvordan de jobbet med salg og kunder etter programmet. Flere av disse hadde blitt mere effektive og målrettet i salgsarbeidet i etterkant av programmet. For samtidige deltagere hadde programmet bidratt til økt nettverk med industrien og partnere.

## **5.5 Lære av motstand og lære av tidligere feil**

Analysen viser at det var flere hendelser i løpet av programmet som påvirket læringsutbyttet med hensyn til å lære av motstand og feil.

### **5.5.1 Utfordringer**

Utfordringer som deltagerne opplevde i løpet av programmet at de følte seg presset ut av komfortsonen var å prestere foran et foran et investorpanel og ved kundekontakt.

*«Ingen av oss er selgere, er ingeniører ... vi har fått mere kunnskap, men ble ikke flinke nok under programmet, men vi har blitt bedre på dette etter programmet» D4 (F).*

Deltageren fremhevet at pitch foran investorene, presentasjoner i løpet av programmet samt og kundemøter som utfordrende. Funnene viser at særlig førstegang-gründerne opplevde at disse «kritiske hendelsene» ved programmet utfordret komfortsonen og medvirket til usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering. I kontrast til førstegangs-gründerne omtalte seriegründerne disse «kritiske hendelsene» mer som kunnskap innbringende og la lite vekt på «negative» følelses aspekter ved eksponering, særlig pitching foran investorene som noe som ble omtalt «bra» med programmet.

Disse funnene viser at tidligere kunnskap og erfaring er medvirkende til å gi større trygghet og dermed medvirke til å minske usikkerhet og følelsesmessig eksponering i møte med «kritiske hendelser» som kunden møter, presentasjoner av selskapet og pitching mot investorer.

### **5.5.2 Utfordringer og problemer med å få kunder**

Hovedparten av deltagerne hadde kunder hvor det var vanskelig å få innpass, og innebar lange og byråkratiske prosesser for å få på plass kjøpsavtaler. Disse kundene var store selskaper.

Ut fra analysen virket det som mange opplevde store utfordringer med å få etablert kundekontakter og få avtalt kundemøter. Firmaene er ofte store organisasjoner der gründerne uttalte at det var vanskelig å få innsikt i hvem og hvordan man skal kontakte i disse, samt at beslutningsprosessene var lange og tidkrevende.

For å overkomme disse utfordringene viser analysen at, hovedsakelig førstegangs-gründerne, justerte sine metoder for å bedre komme igjennom hos kunden, gjennom prøving og feiling.

En justering er for eksempel å lytte mer til kundens behov og kartlegge bedre ved å stille spørsmål, og være mindre pågående på egen ide.

*«Skal ikke fortelle, men stille spørsmål, dette har gjort noe med oss og gjort oss flinkere. Vi har endret praksis og gjør dette annerledes etter programmet» D8 (S).*

*«Vi har lært at det er vesentlig å gå inn i prosesser tidlig med kunden, slik at man får kundens behov og tilpasse» D5 (F).*

Funnene viser at flerparten av gründerne sa de i løpet av programperioden hadde fått ny innsikt om hvor viktig det er å gå tidlig inngå kontakt med kunden for å opparbeide kunnskap om kundens behov og forståelse for markedet. Funnene viser at gründerne både i gjennom programperioden og etter, i løpet av slike prosesser innhentet viktige brukerdata som de brukte til å forbedre produktet/tjenesten.

*«Vi er opptatt av å ikke gjøre de samme feilene som tidligere. Ønsker nå å gå tidlig inn med kontakt med kunder, slik at man virkelig får kundens behov og kan tilpasse produktet» D5 (F).*

Dataene viser at samtlige deltagere har møtt på store utfordringer i programtiden og i tiden etter. Dette grunnet lange og tidkrevende prosesser med kunder der de nesten har kommet i mål, men allikevel hadde fått avslag. Slike situasjoner kan karakteriseres som «kritiske hendelser». Disse utfordringene innbefattet både førstegangs-gründere og seriegründere.

*«Å hente inn kapital og investorers har vist seg vanskeligere enn forventet» D2 (F).*

Mange av gründerne hadde møtt stor entusiasme fra store deler av firmaet, og kommet langt i salgsprosessene, men når de kom til beslutningstagerne så har det ligget hardt inne å gå for nye løsninger.

*«Det må forankres fra toppen for å komme igjennom med salg i slike prosesser. Man opparbeider kunnskap gjennom prøving og feiling. Det kreves mye informasjonsarbeid, oppfølging og jevnlig kontakt for å lykkes» D8 (S).*

Gründerne har store forhåpninger om å lykkes i slike prosesser og dermed ble slike avslag tøffe og førte til følelsmessig eksponering både psykisk og fysisk i forhold til videre motivasjon og innsats. I sammenheng med slike avslag bemerket flere av gründerne at de hadde vært på nippen til å måtte gi seg. Gjennomgående funn fra disse prosessene og «kritiske hendelser» viste at gjennom «å gjøre feil» har deltagerne også opparbeidet kunnskap som

medførte at de justerte sine metoder i løpet av prosessen, og som de har brukt i møte med nye kunder.

*«Vi hadde nesten klart å få en stor deal men kom ikke i mål, dette medførte at medarbeider måtte slutte» D5 (F).*

På grunn av hensyn til familien valgte vedkommende gi seg, siden han ikke hadde kapital til å kunne fortsette å jobbe i firmaet uten lønn. Den andre gründeren fortsatte driften, men ga seg selv en deadline, ett år, for å prøve å lykkes med idéen og selskapet. Om han ikke skulle lykkes med selskapet innen denne tiden, så han seg nødt til å avslutte selskapet på grunn av hans økonomiske situasjon.

Andre funn viser at familien er en vesentlig støttespiller for gründerne, men hensyn til familiens økonomi kan også være grunnlaget for at noen gründerer velger å gi seg.

*«Vi fikk ikke brukt potensiale av nettverket på grunn av syk medarbeider» D4 (F)*

En av deltagerne fortalte at firmaet mistet en kjerneperson i løpet av programmet på grunn av alvorlig sykdom. Dette kan tolkes som en «kritisk hendelse» siden et oppstartsselskap ofte har lite ressurser og få ansatte. Oppstartsselskapet mistet en vesentlig ressurs og medarbeider, noe som medførte store økonomiske utfordringer og at selskapet holdt på å gå konkurs. Året etter akseleratorprogrammet ble tøft. Til tross for denne svarte han at han var svært tent på å fortsette og fullføre sin målsetning. Slik jeg kan tolke funnene gjorde slike hendelser at deltageren i enda større grad fikk «blod på tann» for å gjennomføre selskapets idé. Slike hendelser ga energi til å fortsette snarere enn å henlegge hele prosjektet.

Et vesentlig funn i denne sammenhengen er at samtlige gründerer forteller at de i løpet av slike utfordrende kundeprosesser har opparbeidet entreprenøriell kunnskap og forståelse, som de har brukt mot nye kunder og prosesser seinere.

Dette tolker jeg som at slike «negative hendelser» har bidratt til effektiv og vesentlig entreprenøriell læring, gjennom at gründerne lærer gjennom sine feil og hvordan de kan forbedre disse handlingene i fremtiden. Funnene fra disse kritiske hendelsene, kan gi en betydelig utfordring for selskaper og ta knekken på selskaper, men viser også et vesentlig læringsaspekt ved at «negative kritiske hendelser» kan gi motsatt virkning ved å gi ekstra kunnskap og energi for videre satsning for gründerne.

Analysen viser tydelig forskjell fra seriegründer og førstegangs-gründer, i forhold til tidligere erfaringsgrunnlag, og på hvordan gründerne så på slike hendelser og hvordan de taklet dette i etterkant. Slik jeg tolker virker det som førstegangs-gründerne opplever slike hendelser mer direkte som gir følelsesmessig eksponering og dermed tøffere psykisk «som en større nedtur», enn seriegründerne som så slike erfaringer mer som en del av prosessen og i større grad som oppbyggende læring. Disse funn tolker jeg som en naturlig konsekvens av at seriegründerne har et større erfaringsgrunnlag og dermed har lært metoder for å takle slike hendelser basert på kunnskap og erfaring.

### **5.5.3 Oppsummering av funn**

For å komme igjennom hos kunder hadde førstegangsgründerne justert sine metoder. Lange kundeprosesser som endte med avslag var tøft å takle for samtlige deltagere. Avslag etter lange ressurser krevende kundeprosesser hadde medvirket til at gründerene hadde innhentet viktig brukerdata som de brukte til å forbedre produkt og tjenester. Gjennom slike «kritisk hendelser» og gjøre feil viste deltageren til økt entreprenøriell læring og kunnskap. Der de justerte sine metoder i løpet av prosessen og i bruk mot nye kunder.

## 5.6 Refleksjon over erfaring

Analysen viser at samtlige gründere hadde reflektert over sin deltagelse i programmet i ulik grad. I denne sammenhengen bidro også intervjuet til refleksjon hos gründerne. Intervjuene viste at det var ulikt refleksjonsnivå mellom deltagerne. det var en tendens til høyere grad av refleksjon hos førstegangs-gründerne som hadde holdt på noen år og et generelt noe høyere refleksjonsnivå hos seriegründerne enn hos de andre førstegangs-gründerne.

Refleksjonsnivået viste seg i hvordan de omtalte utbyttet av programmet i forhold til hva de hadde lært, hvilke metoder og verktøy de hadde brukt videre, og hvordan de hadde brukt den entreprenørielle læringen de hadde tilegnet seg i løpet av programmet i etterkant.

Et annet gjentakende funn er at seriegründerne i kontrast til førstegangs-gründerne hadde større oversikt, og viste gjennomgående dypere refleksjon og forståelse av deres entreprenørielle læring. Dette er forståelig siden de hadde startet opp flere selskaper og vært gründere over lengre tidsperiode. Deres bakgrunnskunnskap kom også tydelig frem i intervjuene. De hadde både praktisk og teoretisk kunnskap, og mange eksempler som hadde bidratt til økt entreprenøriell kunnskap. Samtlige var reflektert over programmets innhold og egen situasjon, hvilke deler av programmet de syntes var relevante og hvilke metoder og fremgangsmåter de brukte.

*«Vi ble mer effektive i måten vi jobber med salg og har bare blitt bedre i ettertid» D8 (S).*

Gjennomgående funn mente samtlige deltagere mente at programmet totalt sett hadde bidratt til økt entreprenøriell læring.

### 5.6.1 Nettverkssamlingene som en arena for refleksjon

Nettverkssamlingene i Techmakers Group, ble av samtlige deltagere pekt på som det viktigste elementet med Techmakers akseleratorprogram. Datagrunnlaget viser at disse samlingene var en god arena for å dele erfaring som bidro til refleksjon.

*«Dette var det beste med programmet og lære hva de andre har erfart. Utfordringer de har møtt, ulike måter å løse utfordringer på og møte andre som er i samme prosess som man selv. Kanskje gjøre ting annerledes. Dette burde det vært mere av i programmet» D5 (F).*

Mange av deltagerne mente dette var det beste med programmet og ønsket at det hadde vært flere slike samlinger i løpet av programperioden.

*«Dette var bra, dette bidrar til forståelse. Det burde ha vært satt av mere tid til» D6 (S).*

I disse nettverkssamlingene måtte alle gründerne presentere sine «hjemmelekser», hvordan de hadde hatt progresjon med selskapets utvikling i forhold til kunder, partnere, investorer siden siste samling. Deltagere i disse gruppene delte erfaringer og diskutere ulike utfordringer, muligheter og løsninger. Funnene viser at disse gruppene ga rom for refleksjon på ulike nivå som bidro til økt entreprenøriell innsikt og forståelse. Et nivå var at gründeren fikk mulighet til refleksjon ved å observere i en kontekst der handlingen skjer ved å være en deltager i gruppen. Et annet nivå var at gjennom presentasjon, diskusjon og samtale fikk de også mulighet til refleksjon ved å observere seg selv i forhold til andre.

### **5.6.2 Mentorens bidrag til refleksjon**

Et viktig funn er at mentoren fungerte som en sparringspartner for bare et fåtall av deltagerne. De andre mentorene i programmet inngikk ikke inn i en slik rolle ovenfor gründerne, men fungerte som en nettverkskontakt. For gründerne som fikk denne peer-peer rådgivningen, oppga disse at dette medvirket til refleksjon og læring som ga forståelse for egen situasjon og muligheter som medvirket egen læring. Mentoren til de andre deltagerne fungerte i større grad som nettverksbygger og mindre grad som refleksjonspartner.

*«Mentoren bidro til økt kunnskap om bransjen, bedrift og innsyn, og på den måten klarte å korte ned tiden og minimere feil» D6 (S).*

Gjennomgående funn viser et aktivt bruk av mentorenes nettverkskontakter for alle gründerne. Disse funnene viser heller ikke noen bemerkelsesverdige forskjeller mellom seriegründere og førstegangs-gründere, men bare noen tendenser til at mer aktivt bruk av nettverket for seriegründerne. Disse funnene har jeg tolket som at samtlige gründere oppfattet og brukte denne muligheten aktivt for å bygge bedriften og den lille forskjellen tolker jeg som en konsekvens av seriegründernes tidligere erfaringsgrunnlag.

*«Mentoren har gjort vårt nettverk større og bidro med kontakter» D10 (F):*

Funnene viser at bare et fåtall av deltagerne hadde også hatt kontakt med mentorene etter programmet. Dette tolker jeg i forhold til uttalelsene fra deltagerne, at dette kan være en konsekvens av dårlig match mellom mentorene og gründerne.

### 5.6.3 Oppsummering av funn

Samtlige gründere hadde reflektert over deres deltagelse i programmet. Funnen viset en større refleksjonsgrad hos seriegründerne enn hos førstegangs gründere. Seriegründerne hadde større oversikt og forståelse deres entreprenøriell læringsprosess.

Nettverkssamlingen hadde vært en god arena for erfaringsutveksling som hadde bidratt til refleksjon. Hovedparten av deltagerne mente var det best ved programmet. Vesentlig aspekt ved funnene er at mentor hadde fungerte som sparringspartner for bare et fåtall av deltagerne. Mentoren til de andre hadde fungerte i større grad som nettverkskontakt enn en refleksjonspartner.

### 5.7 Læring i sosial kontekst –muligheter for tilbakemelding

I dette delkapitlet vil jeg se på den totale sosiale læringseffekten av programmet. Analysen viser generelt at gründere tilegnet seg entreprenøriell kunnskap gjennom det sosiale nettverket i programmet. Dette dreide seg om internt og eksternt nettverk i, kunnskap fra programansvarlige og samarbeidspartnere, mentorene, industri rådgiveren, kunder, investorer, og partnere, samt tilgjengelig nettverk fra andre samarbeidspartnere.

Gjennomgående fremhevet samtlige deltagere at de syntes det var bra at programmet skapt en arena der aktører innen bransjen kunne møtes. En arena der disse kunne snakke sammen, luften ulike problemstillinger, diskutere, og bidra til å gjøre hverandre bedre, noe de hevdet bidro til entreprenøriell læring i deres sosiale nettverk i løpet av programperioden.

*«Når du er gründer må du ut og treffe folk ... Det som er bra er at man prøver å matche mennesker, skape arenaer hvor folk møtes er viktig ... Slik at det dannes grunnlag hvor man blir kjent og bygge tillit som gjør over tid at man kan stole på hverandre» D6.*

Akseleratorprogrammet er et bransjeorientert program som ønsker å skape en læring og kontaktarena for teknologi oppstartsbedrifter innen olje og gass og miljø bransjen. Det vil si en læringsarena der oppstartsselskaper får viktig kunnskap og kontakt med bransjeaktører og kommer i kontakt med kunder og andre samarbeidspartnere. Funnene viser at mange av deltagerne opplevde at programmet skapte en slik arena. Likeledes mente flere det var viktig å skape arenaer hvor man kan møte de samme personene flere ganger og dermed bygge opp tillit. Dette sosiale aspektet bidro til en fellesskapsfølelse og trygghet, «vi er alle i samme båt trygghet», som gjorde at det var mindre skummelt i møte med kunder når alle deltagerne



gjennomførte løpet sammen. Denne fellesskapsfølelsen bidro til å minske deltageres usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessige eksponering i disse utfordrende situasjonene.

Funn som økt nettverk og forståelse for bransjen tolker jeg som viktige aspekter for å dempe risiko og redusere hindringer ved å være nyetablert, noe som medvirker til å minske den følelsesmessige eksponering som alle oppstartsselskaper er utsatt for i ulik grad. Slik jeg tolker det kan konsekvensen av økt innsikt og kunnskap fra nettverket og bidratt til at gründerne lettere kommer i kontakt med kunder, investorer evt. andre samarbeidspartnere.

*«De som ikke kjenner hverandre prater lite og folk som kjenner hverandre prater mye... Den eneste måten å finne ut hva bedriften skal lage og hvordan kunden er og hvordan investorer skal kunne forholde seg til dette er ved at de møtes, treffes og prates» D6 (S).*

Funnene viser at flere av deltagerne viste til læring gjennom samtale med kunder og kontakt med nettverket innad, programansvarlig, industri samarbeidspartnere i programmet og nettverket utad. Dette var uavhengig om de var seriegründerne eller førstegangs-gründerne.

Spesielt trakk gründerne frem programmets press på «hjemmelekser» til økt entreprenøriell læring, der gründerne følte et sosialt press for til å handle. Denne kontakten med kunden som «hjemmeleksene» bidro til at deltagerne fikk tilbakemelding gjennom prøving og feiling i deres kontakt med kunder, investorer og andre potensielle samarbeidspartnere. Førstegangs-gründerne uttalte de hadde fått økt lærdom av å gjennomføre disse prosessene, for å komme igjennom for å få kundemøter og ved å gjennomføre kundemøter. Funnene viser at for de fleste førstegangs-gründerne var dette erfaring og læring som kom i noe grad i løpet av programmet, men hovedsakelig i etterkant av programmet. De meste erfarne av disse som allerede var i gang med slike salgs prosesser før programmet, bygget i større grad på tidligere erfaring, mens seriegründerne hadde slik erfaring på forhånd før programmet og utalte at de i mindre grad fikk læringsutbytte av denne kundekontakten.

*«Det er mye læring ved å møte med kunden over lengre tid og tilpasse seg denne læringen» D2 (F).*

Særlig pitch treningen ble fremhevet av førstegangs-gründerne at dette ga betydelig læringseffekt, men samtidig var det flere av førstegangs-gründerne og seriegründerne som satte spørsmålsteget ved nytten av pitch treningen.

*«Bra med pitch trening, men det er ikke det som trengs når man skal holde kundemøter, man pitcher ikke i slike sammenhenger» D5 (F).*

Disse delte meningene tolker jeg som at enten opplevde gründerne at pitch var relevant for deres kontakt med kunder, eller at de var påvirket av fokuset på dette i programmet. De som satte spørsmålsteget ved pitching, uttrykte at de hadde hatt lite nytte av dette i praksis.

*«Pitch biten i programmet hvor relevant er den egentlig, nå er man så veldig opptatt av pitching, men det er innholdet som er viktig. Jeg forstår man må presenterer produktet, men kunden tar en helhetsvurdering og det holder ikke med en pitch» D6 (S).*

Derimot på avslutningsdag (Demo dagen) hadde samtlige gründerne pitch presentasjon for investorer, som ga tilbakemeldinger på deres forretningskonsept. Denne delen av programmet ble fremhevet som et betydelig sosialt læringsaspekt av samtlige gründerne, og slik jeg har tolket funnene, var dette basert på at de fikk klare og tydelige tilbakemeldinger fra investorer på deres eget produkt som ga mulige forbedringer.

*«Investor biten, der vi presenterte og de stilte spørsmål, den delen synes jeg var bra» D6 (S).*

Funnene viser også at gründerne gjennomgående fikk noe entreprenøriell læring ved presentasjon og pitch treningen. Dette foregikk ved at deltagerne stadig utviklet sine presentasjoner gjennom jevnlig øvingsøkter med tilbakemelding.

### **5.7.1 Involvering av team**

Gjennomgående funn viser at flere av deltagerne involverte resten av gründerteamet i firmaet i program gjennomføringen eller videreførte kunnskapen fra programmet. Dette ble gjort på ulike måter, enten ved at andre personer fra firmaet deltok i deler av programmet, eller som en av gründerne, satte av to dager til opplæring av de andre ansatte for å videreføre kunnskapen fra programmet.

*«Tok med lean metodikken og satte den ut i praksis, brukte 2 dager slik at de andre ansatte hadde metodikken inne» D9 (F).*

Gründerne uttalte at de gjorde dette for å få felles forståelse for kunnskapen og nettverket som programmet presenterte. Disse funnene var uavhengig om gründerne var førstegangsgründerne eller seriegründerne. Gründerne fremhevet viktigheten av å inkludere hele teamet og skape en felles forståelse for kunnskapen fra programmet. Dette var med på å øke

kompetansen i hele temaet, der de lettere kunne reflektere over kunnskapen i fellesskap og over erfaringene som programmet ga, samt skape en felles forståelse.

Ut fra disse funne tolker jeg at deltagere som involverte de andre ansatte, fikk mulighet til høyere læringsutbytte gjennom team refleksjon og generelt økt kunnskapsnivået til teamet som helhet, i sammenheng med at felles forståelse kan medvirke til mer effektiv arbeidsprosess.

Techmakers program la opp til at deltageren kunne sitte i et kontorfellesskap, coworking space, i Oslo i deres lokaler Oslo House og Innovation (OHOI). Hensikten fra programansvarlig med dette var å fremme mulighet for peer-peer læring. Funnene viser at det var få av gründere som benyttet dette tilbudet. Når jeg spurte direkte spørsmål om dette, begrunnet gründerne dette på to måter. Noen av gründerne uttalte at de ikke ønsket å skifte lokaler i programperioden, siden de selv hadde gode funksjonelle kontorer, mens for andre var den geografiske avstanden som var avgjørende. Dette tolker jeg som, at siden det bare var et fåtall av gründerne som benyttet seg av disse kontor lokalene, kunne det medvirke til at tilbudet mistet noe av sin funksjon. Allikevel er det noen antydninger i funnene at de som benyttet seg av kontorene fikk mer informasjon og kunnskap fra programansvarlig enn de som ikke benyttet lokalene.

Selv om det var et fåtall som benyttet seg av kontorfellesskapet på OHOI, uttalte seriegründerne at de var opptatt av å sitte i kontorfellesskap eller sammen med andre firmaer i samme bransje. Her viser funnene at førstegangs-gründerne som hadde holdt på en tid og seriegründerne, i større grad enn de andre førstegang-gründerne var opptatt av å være i et sosialt fellesskap som kunne medbringe kunnskapsoverføring mellom selskapene. En av seriegründerne hadde laget sitt eget kontorfellesskap, der de satt sammen med to andre oljeselskaper. De hadde dannet sitt egen «coworking space» med peer-peer læring. Gründeren uttalte, før intervjuet, at dette kontorfellesskapet ble dannet for å ha en arena for erfaring og kunnskapsutvekslinger som kunne bidra til å raskere komme ut i markedet og redusere feil. De hadde dannet dette for at de kontinuerlig skulle kunne dele felles opparbeidet kunnskap som igjen bidrar kunne bidra til raskere forståelse av markedet, mindre ressursbruk og hurtigere vekst både for den enkelte deltager og for fellesskapet som helhet.

Disse funnene viser at gründerne er opptatt kunnskapsutveksling og erfaringsutveksling i en peer-peer setting enten i deres fokus på å involvere gründerteamet i kunnskapen fra programmet, eller ved kunnskapsutveksling i kontorfellesskap og «coworking space». Et

interessant aspekt er at de til tross for dette unngår å benytte seg av tilbudet å sitte i kontorfelleskap hos programansvarlig i løpet av programtiden, når dette tilbudet var gratis. Noe jeg tolker som at de som ikke brukte lokalene, anså den arenaen som mindre betydningsfull i forhold til innhenting vesentlig kunnskap og ressurser.

### **5.7.2 Kunnskapsutveksling mellom deltagerne**

Nettverksgruppene Techmakers Group ble trukket fram som noe av det beste ved programmet, ifølge deltagerne. Deltagerne oppga at gruppene ga peer-peer læring ved å være deltagende i en «diskusjonsgruppe». Datagrunnlaget viser at denne erfaringsutvekslingen mellom gründerne som gruppene ga, medvirket til vesentlig entreprenøriell læringsutbytte for samtlige gründerne, og kunnskapsutveksling mellom gründerne uavhengig av tidligere kunnskap.

*«Dette var noe av det beste med programmet og lære av hva andre har erfart. Utfordringer de har møtt, ulike måter å løse utfordring de på. Møte andre som er i samme prosessene som en selv. Kanskje gjøre ting annerledes. Det burde ha vært mer av dette i programmet» D5 (F).*

Nettverksgruppene fungerte slik, at hver av deltagerne måtte presentere sin case, «hjemmelekser», på en 3 siders presentasjon, som viste den progresjonen selskapet hadde hatt sist i forhold til kunder eller kontakt med støttespillere som investorer, partnere eller lignende. Etter presentasjonene var det et diskusjonsrom deltagerne imellom. Der gründerne diskuterte felles problemstillinger som hadde dukket opp som var aktuelle. Funnene viser at dette diskusjonsrommet ga deltagerne mye entreprenøriell kunnskap i form av erfaringsutveksling gründerne i mellom. Gjennomgående var det en felles oppfatning at de lærte av hverandres erfaringer og kunnskap i disse gruppene.

*«Dele felles utfordringer som går fra alt fra salg og hvordan man skal bemanne opp med lite ressurser. Men lærer alltid noe når man diskuterer case med andre virksomheter. Det er nyttig å møte andre i samme båt» D2 (F).*

Funnene viser at deltagerne opplevde disse gruppene som en arena der de møtte oppstarts gründerne med mange av de samme problemstillinger og lignende produkt eller tjenester. Dette medvirket til en fellesskapsfølelse av å «være i samme båt» og «snakket samme språk». Jeg tolker at likheten mellom deltagerne i forhold til teknologi fokus og i stor grad tilhører samme bransjetilhørighet, medvirket til sterkere samhold gründerne i mellom.

*«Vi hadde felles stamme språk, ved å tilhøre samme bransje» D5 (F)*

I forhold til ulikhetene befant gründerne seg i ulike vekstfaser og hadde ulik grad av forkunnskaper avhengig om de var seriegründerne eller førstegangs-gründerne. Slik jeg tolker funnene medførte denne ulikheten tilføring av mangfold og variasjon som et vesentlig aspekt som medvirkende til økt læring. Gründerne i felleskap kunne bruke av hverandres ulike erfaringer grunnlag og diskutere ulike problemstillinger og løsninger, sett fra ulike vinkler. Deltagerne delte problemstillinger og erfaringer med hverandre uavhengig om de var førstegangs-gründerne eller seriegründerne. De som hadde mye erfaring og kunnskap delte med de som hadde mindre.

*«Dele utfordringer de hadde møtt og ulike måter å løse disse utfordringer på. Samt møte andre som er i samme prosesser som en selv og som kanskje har gjort ting annerledes ... Det var en god setting for læring» D5 (F).*

Ut fra disse funnene, vises tendenser som jeg velger tolker som at de som har mye erfaring fra før som seriegründerne, faktisk også får en del mestringstro og selvtillit ved å dele. Ved at de får bekreftelse at de har noe å komme med og at de er etterspurte sparringspartnere for de mindre erfaring. Faktorer som kan medvirke til en positiv spiral for kunnskapsutveksling mellom gründerne i disse gruppene.

### **5.7.3 Oppsummering av funn**

Deltageren hadde tilegnet seg entreprenøriell kunnskap gjennom det sosiale nettverket i programmet. Deltagerne uttalte det var bra at programmet hadde klart å skape en arena hvor aktørene innen bransjen kunne møtes. Deltagerne viste til entreprenøriell læring ved samtaler med kunder og nettverk. Førstegangs-gründerne uttalte at de fikk økt kunnskap av å gjennomføre disse kundeprosessene for å komme igjennom for å få kunder og salg. Erfaringsutvekslingen mellom deltagerne i nettverksgruppene bidro til vesentlig entreprenøriell læringsutbytte og forståelse. Mangfold og variasjon av deltageres erfaringsgrunnlag medvirket til å stimulere læringen i disse nettverksgruppene.

## 5.8 Mestringsforventning og mulighetsutvikling

I forhold til hvordan gründere så på det å bygge bedriften videre etter sin deltagelse i programmet, viser funnene gjennomgående at samtlige deltagere i studiet ønsket å fortsette videre som gründere. Dette var uavhengig om de var førstegangs-gründere eller seriegründerne. Gründere uttalte at programmet ga dem en energi og en «boost» til å fortsette videre. Deltagelsen i programmet hadde på ingen måte svekket viljen og selvtilliten deres til å fortsette som gründere.

*«Jeg har drevet med dette i 10 år og er videre motivert til å drive. Det har på ingen måte svekket viljen eller selvtilliten for å fortsette videre. Vi er sendt i en retning som fortsetter og som vi ønsker å følge videre» D8 (S).*

I forhold til hvordan deltagere så det å være gründere på det personlige plan, innrømmet samtlige deltagere at det kunne være tøft til tider. Det krevde mye hardt arbeid, penger, tid, kunnskap og en stor dose utholdenhet.

*«litt hånd til munn» D7 (F)*

Dataene viste at de fleste hadde opplevd situasjoner og perioder der de ikke visste hvor lenge de kunne fortsette drift av prosjekter eller hele selskapet. Samtlige deltagere erkjente at det til tider hadde vært tøft økonomisk å være gründer, og hadde kostet mye penger og hardt arbeid.

*«Slitsom, men interessant reise» D10 (F).*

Der noen av gründere hadde møtt mange «smeller» som gjorde at de var villig til å gi opp om de ikke lyktes innen et år eller to, mens andre var villig til å fortsette og heller å ta annet arbeid ved siden av for å få det til å gå, som diskutert tidligere.

Derimot viser funn at seriegründerne hadde opparbeidet ledererfaring gjennom de tidligere selskapene de hadde vært med å bygge opp. Denne ledererfaringen var en vesentlig motivasjonsfaktor for at de ønsket å fortsette å være gründere eller om de kunne tenke seg å starte opp et nytt selskap etter dette.

*«Jeg er flink til å bygge team, har evnene til å skaffe finansiering og evnen til å få på plass lag. Dette er prosesser som tar tid og krever innsats og den biten er jeg god på. Du må være utholdende og være en insider for å holde ut.» D6 (S).*

Funnene viste at de positive elementene ved å være gründer ble vurdert opp imot de negative når de ble spurt om hvordan de så seg selv i fremtiden og utviklingen av selskapet.

Selvstendighet, ledelse og kontroll over helheten var vesentlige aspekter som ble trukket frem når de beskriver fordelene ved å være gründer i kontrast til å være ansatt i andres firma.

Deltagerne trakk også frem kontekstuelle forhold som familie, helse og fritid. Dette var faktorer som ble vurdert forhold til «gründer livet».

*«Det er veldig lett å si at du skal gjøre det, noe annet er å stå oppi det, å gjøre det og holde det ut da de tøffe valgene kommer. De tas ikke opp på disse mentorprogrammene. De vanskelige valgene er å prioritere bort,- i år skal vi ikke på ferie for pappa må kjøpe en ny datamaskin til jobben eller leie kontorer. En ansatt får lønn men pappa får ikke lønn» D6 (S).*

Gründerne beskrev at det var tøft og utsatte dem for tydelig følelse messig eksponering ved å måtte gjøre disse ressurs begrensingen i forhold til seg selv og familien. Noen av gründerne uttalte at de ikke hadde hatt samme velstandsutvikling som resten av samfunnet og at slike forhold kunne slite på familien over tid. Til tross for disse utfordringene mente de at det var verdt det og at det var mye mer givende å være gründer en ansatt.

*«Når de tøffe valgene kommer, slike ting tas ikke opp i slike akseleratorprogram» D6 (S).*

*«På det personlig planet er det en stor utfordring å være gründer ... Å holde på slik har gitt en personlig utvikling som jeg ikke ville ha vært foruten. Det har vært en velstandutvikling i Norge som jeg ikke har vært med på. Har holdt på siden 2008 og vært konsulent i oljebransjen innimellom» D2 (F)*

Disse kontekstuelle faktorer ble hele tiden vurdert av alle gründerne, men hos førstegangsgründerne ga dette i større «stress» faktorer som hele tiden ble vurdert i forhold til videre drift, og som var et større følelsesmessig aspekt som ga usikkerhets, tvetydighet og følelsesmessig eksponering i større grad enn hos seriegründerne. Slike kontekstuelle forhold ble i liten grad tatt opp emner i programmet. Gründerne som hadde holdt på over lengre tidsperiode som førstegangsgründerne og seriegründerne, var derimot i større grad villige til å ta annet arbeid ved siden av for å kunne fortsette prosjektet selv med liten finansiering.

### **5.8.1 Oppsummering av funn**

Samtlige gründerne ønsket å fortsette som gründerne etter programmet. Ledererfaringen som seriegründerne hadde opparbeidet seg gjennom tidligere selskaper var en vesentlig faktor for å fortsette som gründer. I forhold til å fortsette som gründer var det selvstendighet, ledelse og kontroll som ble ansatt som vesentlige aspekter.

## 5.9 Ny entreprenøriell kunnskap

I denne delen av kapitlet analyseres det hvordan akseleratorprogrammet gjennom den entreprenøriell læringsprosessen utvikler ny entreprenøriell kunnskap ved å se på læringsdimensjonene opportunity recognition, utnytte og finne muligheter og *Coping with the liability of newness*, hvordan oppstartsselskaper håndtere -handikappet og ulempen med å være nyetablert.

### 5.9.1 Opportunity recognition –mer effektiv forretningsutvikling

I dette delkapitlet presenterer jeg funnene som omhandler hvordan deltagerne evnen til å oppdage og utvikle forretningsmuligheter i løpet av programmet. Funnene viste at dette læringsutbytte var sterk koblet til læringsdimensjonene i programmet og derfor vanskelig å skille ut funn som går direkte på denne læringsdimensjonen.

*«Vi ble med i idéfasen før vi hadde en bedrift. Vi skulle etablere noe, men vi ønsket å finne ut om idéen var bra, ønsket å lære om entreprenørskap og hvordan gå inn i markedet» D10 (F).*

En av førstegangs-gründerne hadde ingen erfaring som gründer, og brukte programmet for å få innsikt i et nytt fagområde og en «ny verden», samt å få validert om idéen var bra. Han ble med i programmet for å få kunnskap om hvordan han skulle kommersialisere sitt produkt.

*«Vi går aktivt ut mot kunder i større grad etter programmet» D7 (F).*

Analysen viste at flere av førstegang deltageren hadde endret praksis og gjorde endringer på hvordan de jobbet med salg og kunder i løpe av og etter programmet basert på kunnskapen de opparbeidet seg. Flere av deltagerne svarte at de hadde blitt mer effektive og målrettet i salgsarbeidet gjennom og i etterkant av programmet.

*«Du må finne mennesker som har kompetanse og nettverk som kan bidra til bedriften. Det fant jeg i to stykker. Hadde dialog med dem og lyttet til deres erfaring og hav de var opptatt av.» D6 (S).*

En av seriegründerne, gikk under programmets mentor mix samling, aktivt ut for å få de spesifikke mentorene han ønsket å ha i programmet ut i fra bransje og firmaer som han mente ville være nyttige for videreutvikling av eget firma. Gjentakende viser dataene i analysen at seriegründerne i større grad er mer spesifikke og presise i kunnskapen og ressursene de er ute etter. De de vet i større grad mer hva de trenger eller er ute etter, og hvor de kan finne denne kunnskapen eller ressursene.



*«Vi ble oppfattet som profesjonelle, siden de kunne stammespråket, og kom fra samme bransje» D5 (F).*

De fleste hadde mye kunnskap og erfaring fra bransjen og kunne «stammespråket». Å kunne «språket» refererer flere av deltagerne til som en fordel for å få kunder og i møte med kunden.

*«Mentor bidro med nettverk. Bidro til forståelse hvordan Statoil tok beslutninger. Hun hadde jobbet i en avdeling i Statoil og hadde mye innside informasjon om hvordan den avdelingen fungerte» D6 (S)*

Dette medvirket til at gründeren fikk en lettere vei inn hos ulike store og mellomstore firmaer for kundekontakt, salg, investorer, økonomisk støtte eller mulig partnerskap som blant annet leverandører til deler de selv ikke kunne produsere. Gjennomgående trekk fra funnene viser at gründerne brukte mentorens kunnskap om bransjen og aktivt kontaktet nettverket i utvikling av egen bedrift.

*«Jeg har startet en rekke selskaper.. jeg lette etter «olje-software». Vi er et team på tre, der jeg har jobbet med programmering i 10 år og partneren kom fra oljebransjen. Sammen har vi kombinert kunnskap i en digital tjeneste for oljebransjen» D6 (S).*

I forhold til valg av produkt eller tjeneste, viser funnene at seriegründerne som har holdt på i flere år var mindre bundet og satser også på områder eller kombinasjoner der de hadde mindre kunnskap innen et kjent fagområde. Flere av gründerne hadde gjort dette ved at de valgte å samarbeide med partnere som hadde kunnskapen de trengte. En seriegründer som hadde jobbet mye innen IT og digitale løsninger fant samarbeidspartner med mye kunnskap innenfor oljebransjen og sammen lagde de et digitalt produkt for denne bransjen. En annen hadde liten erfaring med hydrogen løsninger, men mye teknisk kompetanse på andre områder, fikk partnere som utfylte han med teknisk kunnskap i forhold til produktet. Disse funnene tolker jeg som de er mer innovative og kombinerer lettere klare å kombinere sin kunnskap med annen kunnskap basert sin tidligere entreprenørielle erfaringen og oppbygde selvtillit.

### **5.9.2 Oppsummering av funn**

Mentoren bidro til lette veien inn til store og mellomstore firma. Gründerne brukte bransje kunnskapen og nettverket i utvikling av egen bedrift. Å kunne «stamme språket» var en fordel får å få kunder og i møte med kunder. Seriegründerne torde satse på områder de hadde mindre kunnskap om i kombinasjon med et kjent fagområde.

## 5.10 Coping with the liability of newness

Ved å være en oppstartsbedrift viser analysen at gründeren møtte mange hindringer og usikkerhet ved å etablere et nytt selskap. Dette kunne være å finne økonomisk startkapital, legitimitet bygging, tilpasning til endringer, tilgang til sosiale nettverk og forretningsnettverk. Det kunne også være kunnskapsbaserte hindre i forhold til produksjon, lederegenskaper og begrensede ressurser.

Funnene viser gjennomgående at hovedutfordringen ved å være oppstart gründer lå på det økonomiske planet, vedrørende å innhente økonomisk startkapital. I tillegg var det gründernes utfordring med å holde på troen på selskapet og ha utholdenhet til å fortsette og å klare stå på i møte med motbakker og stengte dører.

Gründerne uttalte at selskapets økonomiske situasjon var viktigste årsak til at de vurderte å avslutte selskapet eller om det var muligheter til å fortsette videre drift. Deltagerne fremhevet at en vesentlig hovedutfordring var å få til avtaler og kontrakter når det gjaldt salg, partnerskap og investorer, som var uavhengig av tidligere erfaring.

*«Å hente inn kapital og investorer har vist seg vanskeligere enn forventet» D2 (F).*

Funnene viser at løsningen for å kunne fortsette som gründer ble løst på ulikt vis. Samtlige av gründerne hadde i løpet av gründer tilværelsen levd på private oppsparte midler, dette var uavhengig om de var seriegründerne eller førstegangs-gründerne. For gründerne som ikke hadde lyktes med å få kunder, investorer eller annen betydelig økonomisk inntekt levde disse fortsatt hovedsakelig på oppsparte midler. Andre i denne gruppen løste den økonomiske situasjonen med å kombinere gründertilværelsen med annen deltidsjobb.

*«Fikk investor gjennom nettverket i programmet» D10 (F).*

Derimot var det gründerne som hadde lyktes i å få store finansieringer og investorer gjennom slike prosesser. Flere av disse hadde fått dette gjennom nettverket og deltagelse i programmet.

*«Deltagelsen i programmet bidro til fase to penger fra Innovasjon Norge» D7 (F).*

Ellers hadde hovedparten av gründerne fått på plass mindre avtaler samt fått noe økonomiske støtte fra virkemiddel apparatet i løpet av programmet, og jobbet nå i etterkant hardt med å få investeringer, støtteordninger og salgskontrakter på plass. Funnene viser hvordan gründerne løser sine økonomiske utfordringer, som kan tolkes som at de prøver å utnytte alle muligheter som dukker opp eller selv skaper, for å kunne drifte selskapet videre.

Funn viser at familien er en viktig støttespiller for at gründerne skal kunne fortsette driften. Flere av deltagerne beskrev at gründer tilværelsen kunne oppleves noe ensomt, med følelsesmessig eksponering ved at gründerne følte et stort ansvar for å lykkes overfor bedriften, ansvaret overfor ansatte i bedriften, men også overfor sin egen familie. Funn i denne sammenhengen viser at samtlige gründerne syntes det var mange tøffe valg der de måtte prioritere ressursene til selskapet, noe som jeg tolker kunne gå utover familien.

*«det er veldig lett å si at du skal gjøre det, noe annet er å stå midt oppi det og gjøre det og holde det ut ... det er da de tøffe valgene kommer, og de tas ikke opp i slike programmer» D6 (S).*

### **5.10.1 Økt legitimitet**

Funnene viser at flere av gründerne uttaler at de har merket økt troverdighet gjennom sin deltagelse. Det var flere av gründerne som har fått investorer i løpet av programmet eller gjennom kontakter de har fått i nettverket, dette uavhengig om de var seriegründerne eller førstgangsgründerne.

*«Gjennom det nettverket vi fikk inn vår første investor. Det var noen av de som var engasjert i programmet som introduserte oss til en annen del av firmaet... fikk investor. Investor har gått inn i styret og de har kommet inn i prosjektene, kommer inn med mye investering i flere av våre prosjektet».*

*«Hovedinvestoren kom gjennom en kontakt som de fikk gjennom Techmakers programmet, det var positivt» D7 (F).*

Funnene viser at å kunne henvise til uttalelser fra store selskaper hadde vært av direkte nytte for flere av oppstart selskapene for både førstegangs-gründerne og seriegründerne. Dette tolker jeg har bidratt til tilgang til ressurser samt gjort de tryggere som entreprenører som har bidratt til å lettere håndtere å være ny uten legitimitet i markedet.

*«Kunne referere fra uttaler fra Statkraft har gitt oss direkte nytte for selskapet ... Vi lyktes ikke, og finansierer selskapet gjennom kontakter fra Techmakers, men vi fikk det til nesten, i den prosessen som nesten gikk i orden utviklet vi et utrolig godt underlag som vi har brukt imot andre investorer i den senere tid som har hjulpet oss med ressurser» D8 (S).*

En av deltagerne D7 (F) viste at å nevne at deltagelse i akseleratorprogrammet hadde bidratt til penger fra Innovasjon Norge.

*«Ved å være med i et akseleratorprogram har bidratt til å få etablerertilskudd fase 2 fra Innovasjon Norge og penger fra investorer» D7 (F).*

På en annen side viste funnene også at noen av gründerne ikke investorer ved sin deltagelse, men jobbet aktivt med dette etter programmet.

### **5.10.2 Oppsummering av funn**

Hovedutfordringen for oppstart-selskapene lå på det økonomiske planet, og spesielt det å innhente økonomisk statskapital. Den økonomiske situasjonen ble betraktet som viktigste årsak til å avslutte selskapet. Flere hadde fått investorer i løpet av programmet eller gjennom kontakter i nettverket. Å henvise til uttalelser fra store selskaper ga direkte nytte for samtlige gründerne.

## **6 Diskusjon og konklusjon**

### **6.1 Innledning**

Studiet formål har vært å belyse hvordan akseleratorprogram bidrar til å gi entreprenøriell læring for gründeren som deltar. De empiriske funn er basert på ti semistrukturerte dybdeintervjuer av deltagerne i programmet. I dette kapitlet drøftes de empiriske funn i forhold til det teoretiske rammeverket som er presentert tidligere i oppgaven og oppsummeres i konklusjon. I slutten av kapitlet vil studiets implikasjoner, svakheter og begrensninger drøftes og det gis forslag til videre forskning.

Studiet har følgende problemstilling:

***Hvordan akselerer akseleratorprogram entreprenøriell læring for gründerne som deltar?***

For å besvare denne problemstillingen ble det formulert tre forskningsspørsmål som ser på hvilke aspekter og måter akseleratorprogrammet medvirker til å gi gründeren entreprenøriell læring. Den entreprenørielle læringsprosessen og læringsutbytter blir sett i lys av tidligere bakgrunnserfaring som kan påvirke den entreprenørielle læringen.

### **6.2 Hvilke aspekter ved et akseleratorprogram stimulerer til entreprenøriell læring?**

#### **6.2.1 Entreprenøriell læringsprosess**

Et hovedfunn i studiet er at den entreprenørielle læringsprosessen er kontinuerlig og fragmentert. Gründerne hadde derfor vanskeligheter med å skille det entreprenørielle læringsutbytte som begrenset seg til programmet og hvilke læringsprosesser og -utbytter de fikk i tiden etter programmet. Dette funnet støttes av Rae (2000) som ser gründeren i en konstant læringsprosess og som utvikler seg i forhold til sin bedrift og resten av omgivelsene hvor læringen foregår.

Sentralt for å forstå entreprenøriell læring må man forstå prosessen om hvordan kunnskap skapes gjennom transformasjon av erfaring (Kolb, 1984). Den entreprenørielle læringsprosessen er en kompleks prosess der tidligere erfaring viser seg å ha stor betydning (Politis, 2005). Læring i et akseleratorprogram bidrar til entreprenøriell læring på ulike områder, imidlertid vises en felles tråd gjennom analysen med hensyn til entreprenøriell læring og hva gründerne ser som læringsutbytte fra Techmakers programmet som fremmes underveis.

Basert på lean metodikken og opparbeidet erfaring i løpet av programmet hadde mange deltakere, uavhengig om de var førstegangs-gründerne eller seriegründerne, innsett hvor viktig det er å komme i dialog med kunden på et tidlig tidspunkt. Dette for å opparbeide seg kunnskap om kundens behov og hvordan deres produkt kunne tilfredsstille disse.

I kontrast til førstegangs-gründerne hadde seriegründerne større fokus på dette aspektet, og la ned betydelig ressurser på å få innpass og kontakt med kunden tidlig på idéstadiet. Til tross for at dette er et hovedfokus i lean metodikken, viser studiet at mange av gründerne syntes det var vanskelig å gå inn i dialog med kunden med et uferdig produkt.

Funnene viser at slike prosesser var utfordrende for samtlige deltagere, uavhengig om de var førstegangs-gründerne eller seriegründerne. Ved å utsette seg for en slik «kritiske hendelse» gikk deltagerne igjennom en følelsesmessig eksponeringsprosess som innebærte følelser som usikkerhet og tvetydighet. Imidlertid kan «kritiske hendelser» medvirke til læring (Cope 2005). Det å konfrontere og overvinne utfordringer og problemer kan være rik kilde til læring.

Funnene viser at pitch presentasjon foran investor, presentasjoner i løpet av programmet og kundemøter ble presentert som utfordrende «kritiske hendelser» som medvirket til slike ubehagelige følelsesaspekter. I følge Cope (2005) kan entreprenørskap forstås som en intens følelsesmessig prosess, og derfor vil mange aspekter ved entreprenøriell læring skje gjennom «smertefull» erfaringsbasert læring og gjentatte «harde slag».

Her viser funn at tidligere oppstart erfaring har stor påvirkning på hvordan oppstartsgründerne taklet slike utfordringer. Seriegründerne i kontrast førstegangsgründerne omtalte disse hendelsene som kunnskap innbringende, særlig pitching foran investorene, og la lite vekt på følelsesmessige aspektet. Seriegründerne gjennom sitt tidligere erfaringsgrunnlag tilegnet vesentlig entreprenøriell kunnskap og erfaring som medvirket til å lettere takle slike utfordrende situasjon i løpet av programmet.

De «kritiske hendelsene» presentasjon og pitch, gjorde at førstegangsgründerne fikk opparbeidet entreprenøriell læring. Pitch treningen ble på den ene side fremhevet som en betydelig treningsarena av førstegangsgründerne, men samtlige deltagere diskuterte også nyttheten ved dette, siden pitch ikke blir brukt i kunde sammenheng.

Et vesentlig funn i studiet viser at gründeren tilegner seg entreprenøriell læring gjennom det sosiale nettverket i programmet, både internt og eksternt. Gjennomgående mente deltagerne at det var bra at programmet skapte en arena der aktører innen bransjen kunne møtes. Særlig ble det lagt vekt på at dette var sted hvor man kunne møte de samme personene flere ganger, noe som medvirket til å bygge tillit over tid. Dette skapte en fellesskapsfølelse en fellesskapsfølelse «vi er i samme båt trygghet» og medvirket til å minske gründernes følelsesmessige eksponering gjennom programgjennomføringen. Funn i studiet antyder at økt kunnskap og tilgang til nettverk og bransje, medvirket til å gi økt handlingsrom og dempet risiko og hindringer ved det å være nyetablert. Samtlige deltagere tilgangen til dette sosiale nettverket hadde bidratt til betydelig entreprenøriell læring. Funn som dette støtter at programmet har lyktes med å skape en arena hvor oppstartsselskaper møter bransjeaktører.

Et annet vesentlig funn i studie er at nettverksgruppene Techmakers group, medvirket til vesentlig entreprenøriell læringsutbytte for samtlige gründerne. Nettverksgruppene ble beskrevet av samtlige deltagere som det beste ved programmet. Deltagerne uttalte at de ønsket at programmet skulle hatt flere slike samlinger i løpet av programperioden. Studiet viser at erfaringsutveksling som foregikk i disse gruppene mellom gründerne medvirket til vesentlig entreprenøriell læringsutbytte for samtlige gründer. Erfaringsbasert læring kan beskrives som prosessen der kunnskap skapes

gjennom bearbeidelse av erfaring (Politis 2005). Samtlige gründere mente at nettverksgruppene var en god arena som bidro til refleksjon. Diskusjonsrommet ga peer-peer aktivitet mellom oppstart gründere, der de diskuterte felles aktuelle problemstillinger og løsninger som bidro til kunnskap og erfaringsutveksling gründere imellom. Gibb (1997) understreker den sosiale dimensjonen av entreprenøriell læring og mener at gründere lærer i denne konteksten. En kunnskaputveksling som var uavhengig om de var førstegangs-gründer eller seriegründer.

Denne kunnskaps- og erfaringsoverføring har jeg tolket som medvirkende til at seriegründerne som hadde mye erfaring fra før, opplevde betydelig mestringstro og selvtillit ved å dele og ved å være etterspurte sparringspartnere, for de med mindre erfaring. Faktorer som jeg vil tro har vært vesentlige for å medvirke til en positiv spiral for kunnskaputveksling gründere imellom innad i disse gruppene.

Et annet funn at mentoren fungerte som «sparringspartner» for bare et fåtall av deltagerne. Mentorene i programmet fungerte i stor grad til å bidra til å øke bransjenettverket for deltagerne og i liten grad som en refleksjon partner. Studiets funn viser stor variasjon av mentorens rolle ovenfor gründere, fra intet utbytte til at mentoren bidro betydelig til nettverksbygging innad i bransjen og bedriftsrådgivning. økonomiske midler og investorer

Samtlige deltakere ga disse nettverkene et økt handlingsrom og mulighet for bedriftsutvikling. Dette tolker jeg som et interessant funn tatt i betraktning at aksletorprogram generelt legger stor vekt på mentorbiten i programmene.

Andre funn i studiet viste at gründere involverte resten av sitt «gründer team» i kunnskapen de fikk fra programmet. Funnene viser at dette ble gjort for å skape en felles forståelse og øke kompetansen i hele teamet. Slik aktivitet gir et mulighetsrom for felles refleksjon over ny kunnskap og erfaringer Disse funn støttes av Gibb (1997) som mener at gründerens nettverk er en potensiell kilde for læring.

Funnene viser tvetydighet vedrørende peer-peer aktivitet ved å sitte i kontorfellesskap. Førstegangs-gründerne med lengst erfaring og seriegründerne uttalte at de hadde fokus



på å være i et sosialt felleskap som kunne bidra til kunnskapsoverføring mellom selskapene. Techmaker programmets deltagere ble tilbudt kontorplass i deres lokaler OHOI, men bare et fåtall benyttet seg av dette. Denne tvetydigheten har jeg tolket som at gründerne anså denne ressursen som mindre betydelig full i deres prioriteringer av hva som ga vekst til selskapet.

Akseleratorprogrammets press til handling ble fremhevet av samtlige gründerne som bra ved programmet. Ut fra at forskning er gründerne kjent for å ha preferanser for handling og mye av dere læring er erfaringsbasert (Pittaway & Cope 2007; Politis 2005).

Presset og handling perspektivet for å fremme økt læring kom tydelig frem gjennom programmet kundefokus som innbefattet «hjemmeleksener» mellom samlingene. Deltagerne skulle kontakte kunder, investorer eller partnere og ble presentert i felleskap i programmets nettverksgrupper Techmakers group. Funn viser at samtlige deltagere mente pushet var bra. Disse hjemmeleksene kan ses som en «kritisk hendelse» der deltagerne blir presset til handling for å prestere. Politis (2005) hevder at å overkomme problemer og møte motgang er sentral i hvordan gründerne lærer.

Funnene i studiet viser at presset på «hjemmeleksene» er et vesentlig aspekt ved programmet som kan bidra til læring. Gjennom å bli presset til handling fikk deltagerne opparbeidet en betydelig kunnskap gjennom prøving og feiling i deres kundekontakt og salgsarbeid. Deltagerne uttalte at «pushet «i programmet var bra og medvirket til handling der gründerne opplevde «å måtte prestere». I følge Cope (2005) lærer gründerne ved å handle «learning by doing», og mye av læringen er eksperimentell.

Særlig vesentlig «kritiske hendelser» som ble trukket frem i studiet var utfordringen med å få kunder. Gründerne går igjennom læringsprosess under spesielle kriser eller vanskelige episoder, dette uavhengig om episodene har positivt eller negativt utfall (Cope, 2005).

Funnene viser at hovedparten av deltageren hadde kunder, som var stor firmaer. Gründerne hadde vanskelig å få innpass og innebærte lange byråkratiske prosesser. I

kontakt med disse opplevde deltagerne store utfordringer med å få til kundemøter. Når kontakten var etablert var disse kunde- og beslutningsprosessene lange og tidkrevende. Mange av gründerne hadde opplevd krevende kundeprosesser der de hadde møtt stor velvillighet, men til tross for dette hadde utfallet blitt negativt. Studiet viser at slike lange kundeprosesser kan få kritiske konsekvenser for oppstart selskapene. Samtlige deltagere, uavhengig tidligere erfaring, uttalte at slike avslag var tøffe å takle.

Gründere er i større grad enn andre mer følelsesmessig engasjert og koblet til sitt produkt, som gjør de mer utsatt for følelsesmessig eksponering. Funnene i studiet viser at kritiske hendelser kan gi betydelig utfordringer for gründerene som kan medvirke til at man må avslutte selskapet. Studiet fant tydelige eksempler på kritiske hendelser som hadde oppstått i løpet av programmet og i kort tid etter programmet.

Allikevel viser gjennomgående sentrale funn at gjennom disse «kritiske hendelsen» og gjennom å gjøre feil har medført at gründerene opparbeidet viktig kunnskap og lærte av deres feil som de brukte i møte med nye kunder. Feil kan gi forutsetning for å lære ved å finne ut hvorfor en feil har oppstått (Politis, 2005). Et vesentlig funn i studie er at negative «kritiske hendelser» kan medvirke til avslutning av selskapet, men studiet viser at det har gitt gründerne gitt økt entreprenøriell kunnskap og «energi boost» for videre satsning for gründerne. Deltagelsen i programmet ga viktig støtte til gründerne og bidro til faglig og personlige utvikling. I sammenligning med Politis (2017) som legger til grunn at akseleratorprogram øker gründeres identitetskonstruksjon og gjør at de får tro på deres ideer. Samtlige deltagere var fornøyd med å ha deltatt i programmet. Det ga samtlige energi og push til å fortsette etter program gjennomføringen.

## **6.3 På hvilken måte bidrar et akseleratorprogram til gründernes evne til å utvikle sin forretningsmulighet og tiltrekke ressurser som gjør dem i stand til å håndtere ulempen med å være nyetablert?**

### **6.3.1 Oppotunity recognition**

Det var betydelig forskjell på hvordan gründerene benyttet seg av programmets ressurser. Dette kom til uttrykk gjennom hvordan gründerne brukte programmets opplæring i metoder og teknikker for bedriftsutvikling og salg, samt hvordan gründerne så på og nyttiggjorde seg av disse og hvilke læringsutbytter dette medførte. Funnene viser at førstegangs-gründerne uten kjennskap til lean metodikk og salgsmetodene fikk tilegnet seg et brukervennlig verktøy for raskere bedriftsutvikling og mer effektive kundeprosesser. De av førstegangs-gründerne som hadde kjennskap til metodikken fikk bygget på kunnskapen de hadde, og fikk metoden mer på plass gjennom programmets erfaringsbaserte kundeopplæring samt egne kundeprosesser etter programmet.

Et vesentlig funn i denne sammenhengen er at flere av deltagerne, hovedsakelig førstegangs-gründerne, opparbeidet seg entreprenørielle kunnskap i løpet av programmet som medvirket til at de endret praksis i hvordan de jobbet med kundekontakt og salg i løpet av programmet og etter. Dette funnet viser at disse gründerne tydelig utnyttet et mulighetsrom for å øke deres entreprenøriell kunnskap og selskapets bedriftsutvikling gjennom de muligheter som programmet ga dem.

Derimot uttalte seriegründerne at de hadde kjennskap lean, og allerede før programmet hadde utviklet egne metoder i bruk for kundekontakt, møter og salg. Dette medvirket i denne delen av programmet i mindre grad til økt læringseffekt for denne gruppen.

Gjennomgående funn viser at mentoren bidro til å øke deltagerens bransjenettverk, som får noen av deltagerne bidro til økonomisk midler og investorer. For samtlige deltakere ga disse nettverkene et økt handlingsrom og mulighet for bedriftsutvikling.

Funnene viser at programmet gjennomgående bidro til økt nettverk med industrien som samtlige deltakere prøvde å utnytte seg av.

### **6.3.2 Coping with the liability of newness.**

Funnene viser at hovedutfordringen ved å være oppstartsbedrift lå på det økonomiske plan og å innhente startkapital. Gründerne hadde vesentlige utfordringer ved å få til avtaler og kontrakter når det gjaldt valg av partnerskap og investorer. Selskapet økonomiske situasjon var ofte avgjørende i vurderingen om man måtte avslutte selskapet eller om det var muligheter for å fortsette videre drift. Å fortsette driften ble løst på ulikt vis. Gründerne i studiet slik jeg har tolket prøvde å utnytte alle muligheter som dukket opp i forhold eller skape de selv. Samtlige gründer hadde levd på oppsparte midler i startfasen, uavhengig om de var førstegangs-gründer eller seriegründerne. De av gründerne som ikke hadde lyktes å få kunder, investorer eller annen betydelig økonomisk inntekt levde fortsatt på oppsparte midler.

Ellers viser funn at hovedparten av gründerne hadde fått på plass mindre avtaler og noe økonomisk støtte fra virkemiddelapparatet i løpet av programmet.

Funn viser at økt tilgang og kunnskap til nettverk og bransje medvirker til å gi økt handlingsrom og demper risiko og hindringer ved å være nyetablert. Dette bidro for flere av gründerne til å lettere kommer i kontakt med kunder, investorer og andre samarbeidspartnere.

Funn viser er at flere av gründerne hadde merket økt troverdighet gjennom sin deltagelse i programmet, og det å kunne henvise til uttalelser fra store selskaper. Flere av gründerne hadde fått investorene i løpet av programtiden eller senere gjennom kontakter de hadde fått i nettverket. Dette aspektet var uavhengig gründernes bakgrunn erfaring.

## 6.4 Konklusjon

Et hovedfunn i studiet er at den entreprenørielle læringsprosessen er kontinuerlig og fragmentert. Datagrunnlaget i studiet viste gjennomgående tendenser til at gründerne hadde vanskeligheter med å skille hvilke kontekster som hadde gitt entreprenøriell læring og hva som ga effekt av det. Dette funnet støttes av Rae, (2000) som ser gründeren i en konstant læringsprosess og som utvikler seg i forhold til sin bedrift og resten av omgivelsene hvor læringen foregår.

Et annet hovedfunnet i studie viser at gründerne uavhengig av tidligere bakgrunns erfaring lærer best gjennom erfaring- og kunnskapsutveksling i sosialt nettverk. Kontakt med nettverk, ekstern og intern i programmet, spilte en vesentlig rolle i gründerenes entreprenøriell læringsutbytte. Funnet støtter teori (Cope, 2005) om at entreprenøriell læring skjer gjennom gründerens nettverk som «læringsystemer». Der den sosiale kontakten er en sentral del av prosessen.

Spesielt fremheves nettverksgruppene som læringsarena gjennom erfaringsutveksling gründerne imellom. Gründerne viste til at denne delen av programmet ga betydelig entreprenøriell læring og uttalte at de ønsket at programmet i større grad la til rette for slik læring.

Funnene mine viser flere aspekter ved akseleratorprogram som kan fremme entreprenøriell læring. Et vesentlig aspekt er at gründernes læring gjennom handling som å oppleve «kritiske hendelser». Dette var å bli presset til kundekontakt i tidlig fase, forretningspresentasjoner og pitch foran investorer. Gjennomgående viser funn i studiet at tidligere oppstartserfaring og ledererfaring, som hos seriegründerne gjorde det lettere å håndtere «kritiske hendelser» i løpet av programmet, og i mindre grad medvirket til følelsesmessig eksponering enn hos førstegangs-gründerne.

## 6.5 Svakheter og begrensninger

Empiri: Studiets laget en ny konseptuelle modell av den entreprenørielle læringsprosessen i et akseleratorprogram. Basert på rammeverket til Pittaway (2011) kombinert med læringsdimensjoner med Poltis (2005) læringsdimensjonene (opportunity recognition og Coping with the liability of newness) relateres også til gründerens bakgrunnserfaring

Studiet viser at modellen kan fungere godt for å studere et slikt fenomen, entreprenørielle læringsprosesser og læringsutbytter i et akseleratorprogram. Men i dette studiet har det i datagrunnlaget for analysen forhold til læringsutbyttene vært for svakt til at studiet har klart bruket modellen fullt ut. Dette funnet tror jeg henger sammen med informantenes bakgrunn, der mange av informantene svarte lite utfyllende i intervjuene. Mange hadde korte konsise svar og så lite behov for utdypelse, som jeg tror henger sammen med deres tekniske bakgrunn. Dette kan også være påvirket av manglende erfaring fra forskeren side.

Metode: Ved valg av semistrukturelle dybdeintervjuer representerer er svakheten, at man innhenter informasjon om en hendelse som ligger noe tilbake i tid. Dette kan føre til potensielle feilkilder i informantenes uttalelser.

Valg av case: Vedrørende valg av Techmakers akseleratorprogram som case var det ingen mulighet til å følge utvalget i en program gjennomføring, fordi programmet hadde en annen gjennomføring det semesteret oppgaven skulle skrives. Dette medførte at utvalget i studie var tidligere deltagere. Dette aspektet har gitt seg utslag i datamaterialet der gründeren i liten grad klarte å skille på hva som var entreprenøriell læring de fikk av deltagelsen i programmet og hva de har fått i etterkant. Dette er en svakhet i forhold til generalisering av datamaterialet men samtidig støtter dette funnet i tidligere forskningsfunn om at entreprenøriell læring er kontinuerlige prosesser.

Utvalg: Siden studiet har et lite og ikke representativt utvalg gjør at funnene ikke kan generaliseres. Analysen har vært grunnlaget hvor jeg har tolket hvilke aspekter ved akseleratorprogram som stimulerer til entreprenøriell læring, men betyr ikke at jeg tror at alle gründerne generelt som deltar i et akseleratorprogram opplever det slik.

Studiets funn kan være overførbart til andre studier av entreprenøriell læring i akseleratorer studier siden oppbygningen akseleratorprogram internasjonalt følger mye av samme oppbygning. For å få bedre kvalitet på datamaterialet krever det et større utvalg, større homogenitet og dypere dykk i faktorer som påvirker entreprenøriell læring et akseleratorprogram.

Studiet er basert på et lite utvalg, og er det ikke generaliserbart. Målet for studiet var å utforske hvordan et akseleratorprogram fremmer entreprenøriell læring for gründerene som deltar. Resultatene har medført i noen funn og mer fragmenterte faktorer som har gitt læring under programtiden og etter.

## **6.6 Implikasjoner**

Studiet viser at oppstartsgründere bør delta i slik vekst programmer som akseleratorprogrammet Techmakers for å fremme vekst til selskapet.

Anbefalinger videre til Techmakers hvordan de bedre kan fremme entreprenøriell læring er at programmet i enda større grad legge vekst på erfaring- og kunnskaps utveksling i sosialt nettverk. Dette gjelder både eksternt og intern, spesielt gjennom peer-peer erfaringsbasert læring, mellom deltagerne. Studiet viser også at mentoren bør inntre i en mer sentral rolle i deltagerens entreprenøriell læringsprosess. Der mentoren bør ha gründer erfaring og inngå i større grad som peer to peer rådgivning og som sparringspartner i forhold refleksjon.

## **6.7 Anbefalinger til videre forskning**

Den entreprenørielle læringslitteraturen og akselerator forskningen er fortsatt i utviklingsfasen. Hovedhensikten med denne oppgaven har vært å få større forståelse for hvordan akseleratorprogram fremmer entreprenøriell læring for deltagerne som deltar.

Funn i studiet viser at entreprenøriell læring er en kontinuerlig læringsprosess (Cope, 2005), og for å få et helhetlig bilde bør oppstartsselskaper følges over tid. Dermed kunne det være interessant for senere studier av akseleratorprogram at man følger

oppstart selskaper før, i løpet av programgjennomføringen og etter. Dette vil kunne medføre at man både vil kunne se på aspekter som følger hele læringsprosessen, og muligens kunne selektere læringsutbyttene i løpet av læringsprosessen.

Min studie har hatt som målsetting å studere faktorer som fremmer entreprenøriell læring i et akseleratorprogram. Det bør gjøre lignende studier av entreprenøriell læring i akseleratorprogram men med et større utvalg og mer homogene utvalg for å fremme mer generaliserbar og dypere kunnskap om entreprenøriell læring i akseleratorprogram.



## **Kilder**

Aaboen, L. (2006) Incubators and New Technology-based Firms: a Resource-based View of Development. Gothenburg: Chalmers University of Technology, Department of Technology, Management and Economics.

Aaboen, L. (2008) Incubators and Incubation: Resources and Activities in Relation to Different Actors. Gothenburg: Chalmers University of Technology, Department of Technology, Management and Economics.

Abelias. (2018) Omstillingsbarometer 2017. Hentet 20.06.2018.

Aernoudt, R. (2004) Incubators: Tools for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.

Aldrich, H. (1999) *Organizations evolving*. London: Sage.

Aldrich, H. & Auster, E. (1986) Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198.

Alsos, G.A., Clausen, T.H., Isaksen, E.J, og Åmo, B.W. (2014) *Global Entrepreneurship Monitor – Entreprenørskap i Norge 2014*. Nord Universitet. Hentet: 30.06.2018  
<http://www.gemconsortium.org/country-profile/94>

Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003) A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123.

Barrehag, L., Fornell, A., Larsson, G., Mardstrom, V., Westergard, V. & Wrackefeldt, S. (2012) *Accelerating success: A study of seed accelerators and their defining characteristics*. Chalmers University Of Technology: 14-15.

Bergen teknologioverføring. (2018) <https://bergento.no/> Snakket med 10.07.2018

Bygrave, W. D. & Hofer, C. W. (1991) Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 16 (2): 13-22.

- Christiansen, J. D. (2009) Copying Y Combinator - A framework for developing Seed Accelerator Programmes. MBA Dissertation Cambridge, United Kingdom University of Cambridge, Judge Business School & Jesus College.
- Cohen, S. (2013) What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *innovations*, 8 (3-4): 19-25.
- Cohen, S. & Hochberg, Y. V. (2014) Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2418000>: 16.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- 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) Researching Entrepreneurship through Phenomenological Inquiry Philosophical and Methodological Issues. *International Small Business Journal*, 23 (2): 163-189.
- Cope, J. (2011) Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26 (6): 604-623.
- Cope, J. & Watts, G. (2000) Learning by doing-An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (3): 104-124.
- Cooper, A.C., Dunkelberg, W.C., & Woo, C.Y. (1988) Survival and failure: A longitudinal study. In B. Kirchoff, W.H. Long, W.E. McMullan, K.H. Vesper, & W.E. Wetzel (Eds), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 225–237). Wellesley, MA: Babson College Press.
- Corbett, A.C. (2002) Recognizing high-tech opportunities: A learning and cognitive approach. In W.D. Bygrave, C.G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P.G. Greene, R.T. Harrison, M. Lerner, G.D. Meyer, J. Sohl, & A. Zacharakis (Eds), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 49–60). Wellesley, MA: Babson College Press.
- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. (2006) Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1): 57-81.

Datatilsynet. (2018) Virksomhetens plikter. Hentet 20.06.2018.

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/>

DeFillippi, R. J. (2001) Introduction: project-based learning, reflective practices and learning.

Delmar, F. & Davidsson, P. (2000) Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(1), 1–23.

Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International small business journal*, 15 (3): 13-29

Gripsrud, G., Olsson, U & Silkoset. (2016) Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS, Oslo: Cappelen Damm Akademisk 432 s.

Hackett, D. M. & D. M. Dilts. (2008) Inside the black box of business incubation: Study Bscale assessment, model refinement and incubation outcomes. *Journal of Technology Transfer* 33(5):439-471.

Hines T & Thorpe R (1995) New approaches to understanding small firm networks – the key to performance, managerial learning and development. Proceedings of the 18th ISBA National Small Firms Policy and Research Conference, Paisley, November.

Hochberg, Y. L. (2016) Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model. *Innovation Policy and the Economy*, 16(1), 25-51.

Hudson, R.L. & McArthur, A. (1994) Contracting strategies in entrepreneurial and established firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 43–59.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt forlaget. 490 s.

Johannisson, B. (1992) Entrepreneurship—the management of ambiguity. In T. Polesie & I-L. Johansson (Eds), *Responsibility and accounting—the organizational regulation of boundary conditions* (pp. 155–179). Lund, Sweden: Studentlitteratur.

Johannisson, B. (2000) Modernizing the industrial district: Rejuvenation or managerial colonisation? In E. Vatne & M. Taylor (Eds), *The networked firm in a global world: Small firms in new environment* (pp. 283–307). Aldershot, England: Ashgate.

Johnsson, K. (2007) How TechStars was born, *Denverpost*, May 20th, [http://www.denverpost.com/business/ci\\_5933462](http://www.denverpost.com/business/ci_5933462) (2012-04-23)

- Kjeller innovasjon. (2018) <http://www.kjellerinnovasjon.no/hjem/> Hentet 10.01.18.
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kongsberg Innovasjon. (2018a) *Innovativ og grønn gründer? Behov for 1 million?* Hentet 27.04.2018 <https://kongsberginnovasjon.no/nyheter/innovativ-og-gronn-grunder-behov-for-1-million/> kongsberginnovasjon.no (2017).
- Kongsberg Innovasjon. (2018b) *Techmakers: Inviterer til akselerasjon av grønne oppstartsselskaper*. Hentet 10.06.2018 <https://kongsberginnovasjon.no/nyheter/techmakers-inviterer-til-akselerasjon-av-groenne-oppstartsselskaper/> kongsberginnovasjon.no (2017).
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985) *Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development*. *Academy of management Journal*, 28 (1): 110-132.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Laitinen, E.K. (1992) *Prediction of failure of a newly founded firm*. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 323–340.
- Lewis, D.A., & Frisch, M. (2008) *Modeling the performance of technology business incubators at the international scale: Entrepreneurial policy development in regional context*. Unpublished Manuscript.
- Lewis, D.A., Harper-Anderson, E., & Molnar, A. L. (2011) *Incubating success: Incubation Best Practice That Leads To Successful Ventures*. University of Michigan, Institute of Research Labour, Employment and the Economy, 1-144.
- Lounamaa, P.H. & March, J.G. (1987) *Adaptive coordination of a learning team*. *Management Science*, 33, 107–123.

- Mathisen, P. (2015). *Mentor: Mentoring i teori og praksis*, b. 2. Bergen: Fagbokforlaget. 263 s.
- Mauseth, I. (2017) *En stuide av Coworking Space: grûndree i delt kontofelleskap* 89 s.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L. & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33 (4): 965-988.
- McGrath, R.G. (1999) Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30
- Miller, P. & Bound, K. (2011) *The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. London: NESTA. Hentet fra 20.06.18  
[http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the\\_startup\\_factories\\_0.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf): 39
- Minniti, M. & Bygrave, W. (2001) A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3): 5-16.
- Peters, L., Rice, M. & Sundararajan, M. (2004) The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29 (1): 83-91
- Peterson, M. & Westlund, C. (2009) *Slik tennes ildsjeler: en introduksjon til entreprenøriell læring*. Uddevalla: Me University. 120 s.
- Pittaway, L. & Cope, J. (2007) *Simulating Entrepreneurial Learning: Integrating Experiential and Collaborative Approaches to Learning*. *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*.
- Politis, D & Gabrielsson, J. & Abebe, S. (2017) *Accelerator Programs, entrepreneurial Learning and New Venture Development*.
- Politis, D. (2005) The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29 (4): 399-424.
- Punch, K. F. (2005) *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. 2 utg. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore: Sage.

- Rae, D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (3): 145-159.
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (3): 323-335.
- Rae, D. (2006). Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18 (1): 39-56.
- 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.
- Rae, D. (2000) Understanding entrepreneurial learning: A question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 146–159.
- Radojevich-Kelley, Nina, and David Lynn Hoffman. 2012. “Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results.” *Small Business Institute® Journal* 8, no. 2:54–70.
- Rasmussen, E. A. & Sørheim, R. (2006) Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26 (2): 185-194
- Reve, T & Sasson, A. (2012) *Et kunnskapsbasert Norge*, Oslo: Universitetsforlaget 392 s
- Ries, E. (2011) *The Lean Startup*. New York: Crown Publishing Group. 299 s.
- Ronstadt, R. (1988) The corridor principle. *Journal of Business Venturing*, 3(1), 31–40.
- Sarasvathy, D. (1997) How do firms come to be? Towards a theory of the entrepreneurial process. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Sarasvathy, S.D. (2001) Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R. & Meece, J. L. (2014) *Motivation in education: theory, research and applications*. 4 utg. Harlow: Pearson. 324 s.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

- Shane, S. & Khurana, R. (2003) Bringing individuals back in: The effects of career experience on new firm founding. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 519–543.
- Shepherd, D.A., Douglas, E.J., & Shanley, M. (2000) New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5/6), 393–410.
- Silverman, D. (2011) *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*. 4 utg.: Sage Los Angeles, CA.
- Sitkin, S.B. (1992) Learning through failure: The strategy of small losses. In L. Cumming & B. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14 (pp. 231–266). New York: JAI Press.
- Stambøl, L.S. (2010) Flytting og bosetting av studenter – Eksemplifisert ved tiltakssonen i Nord-Troms og Finnmark og noen sammenlikninger med deler av Troms, *Nordland og «Fjellregionen»*. Notat til Kompetansearbeidsplassutvalget, november 2010. Statistisk sentralbyrå.
- Starr, J.A. & Bygrave, W.D. (1992) The second time around: The outcomes, assets, and liabilities of prior start-up experience. In S. Birley & I.C. MacMillan (Eds), *International perspectives on entrepreneurship research 1991: Proceedings of the first annual global conference on entrepreneurship research* (pp. 340–363). Amsterdam, The Netherlands: North Holland.
- Stinchcombe, A. (1965) Social structure and organizations. In J. March (Ed.), *Handbook of organizations*. (pp. 142–193). Chicago, IL: Rand McNally
- Storey, D. og Greene, F. (2010) *Small Business and Entrepreneurship*. Essex: Pearson Education Limited.
- Storey, D. og Greene, F. (2010) *Small Business and Entrepreneurship*. Essex: Pearson Education Limited.
- Stross, R. (2002) *The Launch Pad: Inside Y Combinator, Silicon Valley's Most Exclusive School for Startups*. US; Kindle Edition 304 s.

- Stubberud, H. A. (2016) Business Incubators and Entrepreneurial Performance: The Influence of Network Value and Absorptive Capacity. Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole.
- Sullivan, R. (2000) Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 160–175.
- Taylor, D. W. & Thorpe, R. (2004) Entrepreneurial learning: a process of co-participation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 203-211.
- Techmakers. (2018) <http://www.techmakers.no/> Snakket med 10.01.2018.
- Thagaard, T. (2009) Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. Bergen, Fagbokforlaget. 250 s.
- The factory. (2018) <http://www.thefactory.no/> Snakket med 10.07.2018.
- Timmons, J.A. (1999) *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2003) Business ownership experience, information search and opportunity identification: A research note. Paper presented at the Academy of Management Meeting in Seattle, WA.
- Virke. (2018) Alt du trenger å vite om personvern (GDPR). Hentet 10.06.2018. <https://www.virke.no/lovverk-radgiving/jus-arbeidsliv/temasider/personvern/>
- Wang, C. L. (2008) Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (4): 635-657.
- Wang, C. L. & Chugh, H. (2014) Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16 (1): 24-61.
- Westhead, P. & Wright, M. (1998) Novice, portfolio, and serial founders: Are they different? *Journal of Business Venturing*, 13(3), 173–204.
- Woolfolk, A. E., Pettersson, T., Ragnheiður, K. & Nygård, M. (2004) *Pedagogisk psykologi*. Trondheim: Tapir akademisk forl. 480 s.
- Wright, M., Robbie, K., & Ennew, C. (1997) Serial entrepreneurs. *British Journal of Management*, 8(3), 251–268.



Y Combinator. (2012). [www.ycombinator.com](http://www.ycombinator.com). Hentet 20.03.2018.

Yin, R. K. (2003) Case Study Research: Design and Methods. 2 utg. Applied Social Research Methods Series, b. 5: SAGE Publications, Inc. Young, J. E. & Sexton, D. L. (1997).

## Vedlegg:

### Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

**” Entreprenøriell læring i et akseleratorprogram - en masterstudie av Techmakers akselerator program.**

Helle Johnsrud, masterstudent i entreprenørskap og innovasjon. I forbindelse med min masteroppgave ved Handelshøyskolen ved NMBU ønsker å invitere deg til et intervju der du kan dele dine opplevelser og erfaringer fra Techmakers -programmet.

**Bakgrunn:** Masteroppgaven skrives ved handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, NMBU. Min faglige veileder er Elin Kubberød som også arbeider ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Temaet for oppgaven min er ” Entreprenøriell læring i et akseleratorprogram”.

#### **Intervjuets formål:**

Oppgaven vil forsøke å belyse hva du som deltager har lært ved å delta i akseleratorprogrammet Techmakers. Ved at du deler opplevelser og tanker fra program deltagelsen kan du hjelpe til å øke forståelsen for hvordan entreprenørskap læres bort i akselerator programmer og hvilken påvirkning det har på programdeltagelsen på kort og lengre sikt.

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

Samtalen kan bidra til refleksjon over egen læring fra Techmakers, samtidig bidra til ny forskning på dette feltet i Norge. Intervjuet vil vare ca. 1 – 1,5 time. Bruk av båndopptaker: Jeg kommer til å spørre om tillatelse til å ta opp intervjuet på lydband. Det er kun jeg og min veileder som vil ha tilgang til dette datamaterialet, og lydopptakene vil bli slettet etter at prosjektet er avsluttet. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

**Anonymisering:** Alle data vil anonymiseres ved transkribering. Transkriberte intervjuer og datafiler med opptak av intervju vil bli slettet ved masteroppgavens sensur, høstsemesteret 2018. Navn vil ikke bli oppgitt eller informasjon der det vil være mulig å identifisere enkeltpersoner ut i fra opplysningene som blir oppgitt.

**Frivillig deltakelse:** Det er frivillig å delta og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg uten videre begrunnelse inntil oppgaven leveres til sensur den 15 aug. Der den innsamlede data fra deg vil bli slettet.

Jeg ønsker å foreta et intervju med deg på grunnlag av din deltakelse eller tilknytning til akseleratorprogrammet til Techmakers.

Dersom det skulle være spørsmål om masteroppgaven eller intervjuene ta kontakt på epost. Ser frem til svar om deltakelse, og ikke nøl med å ta kontakt ved spørsmål rundt studien.

#### **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----  
Med vennlig hilsen  
Helle Johnsrud

## **Vedlegg 2: Intervjuguide**

### **Introduksjon**

#### **Presentasjon og praktisk informasjon**

1) Introduksjon om meg og min oppgave.

2) Intervjuets varighet 1 time.

Gjerne spør om det er utydelig underveis.

Få samtykkeskjema til å signere. Dersom det ikke allerede er gjort.

Er dette i orden for deg? Har du noen spørsmål før vi begynner?

Tusen takk for at du kunne ta deg tid til å stille opp til et intervju.

Det setter jeg stor pris på, da det er viktige bidrag til min studie.

#### **Forskningsspørsmål 1: Hvilke aspekter ved et akseleratorprogram stimulerer til entreprenøriell læring?**

#### **Forskningsspørsmål 3: På hvilke måter gjør gründernes bakgrunns erfaring seg gjeldene for entreprenøriell læring i en akselerator program?**

#### **Kundefokus, salg og ut i markedet**

1. - Hvordan opplevde du programmets bruk av lean canvas og metoder for å skape kundekontakt og salg? Hvordan ble fokuset på kunder og salg fulgt opp underveis i programmet og mellom samlinger? Hvor relevant var dette i forhold til din daglige praksis, gjorde du noen endringer i forhold til dette?
2. Hvordan brukte du det du lærte på samlingene i din egen bedrift? På hvilken måte brukte du kunnskapen (metodikken) derfra og hvordan satte du den ut i praksis? hvordan kunne du bruke dine tidligere erfaringer i forhold til dette?
3. Hvordan har du i praksis jobbet med dette aspektet underveis i programmet og i etterkant?
4. Kan du nevne noen eksempler og gode erfaringer og mindre gode erfaringer/problemer støtt på eller feil du har lært av i etterkant?
5. Hva opplevde du som vanskelig med å skaffe kunder?
6. Hvorfor tror du at du støtte på utfordringer/problemer?

7. Hvordan tok du de gode erfaringer videre i din utvikling av markedet?
8. Hvordan har du opplevd å jobbe med salg? /Hvordan liker du å snakke med kunder, noe du ikke likte og hvorfor?
9. Hvordan involverte du andre i salg og markedsarbeidet? Har du fått noen med deg underveis i prosessen og hvordan har du tatt dette videre?
10. Hvordan mestrer du salgsarbeid og snakke med kunder etter programmet?
  - hva sitter du igjen med og hva har du blitt god på?
  - Hvordan tenker du å bruke dette videre?
11. - Opplever du at du har blitt mer effektiv eller jobber bedre på å skaffe kunder eller jobbe med salg etter dette programmet?
12. - Hvordan vil du beskrive din selvtilit på feltet etter programmet?

### **Mentoring**

1. Hva slags bakgrunn hadde din mentor og hvordan matchet han/hun dine behov?
2. Hvordan foregikk mentoringen? Hvordan har du og mentor jobbet sammen i praksis?
3. Hvordan opplevde du mentoringen og hvordan bidro dette til din læring underveis og etter programmet?
4. Hvordan har mentoren utfordret deg underveis?
5. Hvordan har mentoring bidratt til å tenke over dine handlinger?
6. Hvordan har mentoren bidratt til å hjelpe deg med å løse konkrete utfordringer og problemer? På hvilken måte var mentoren nyttig, kan du nevne et eksempel?
7. Hvordan brukte du det du fikk fra mentoring, fungerte det for deg og var det effektivt ift. utviklingen av bedriften?
8. Hvordan bidro mentoren til å unngå feil eller å minimere dem?

### **Læring i sosialt nettverk**

1. Hvordan opplevde du nettverkssamlingene, Techmakers group? Hvordan var forhold som tillitt, respekt, og deling av erfaringer? Og hvordan påvirket dette læringen?
2. Fikk du kontinuerlig læring ved å delta i gruppene og hjemmeleksen mellom samlingen? Opplevdes det som en god setting for utveksling av erfaringer?
3. Har du kontakt med noen andre du møtte i programmet?
4. Fortell om utbytte av disse gruppene?

**Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte bidrar et akseleratorprogram til gründernes evne til å utvikle sin forretningsmulighet og tiltrekke ressurser som gjør dem i stand til å håndtere ulempen med å være nyetablert?**

**Forskningsspørsmål 3: På hvilke måter gjør gründernes bakgrunns erfaring seg gjeldene for entreprenøriell læring i en akselerator program?**

### **Mulighetsutvikling /Forretningsutvikling**

1. Når du nå ser tilbake på programmet og det som du har vært igjennom, hva har vært det viktigste utbyttet du sitter igjen med, fra ditt ståsted?
2. Hva skulle du hatt mer av eller hva fikk du ikke?
3. Hvordan har deltakelsen i programmet bidratt til utvikling av forretningsmuligheten, har det skaffet deg verdifull kunnskap du kan bruke direkte i å utvikle bedriften videre og på hvilken måte?
4. På hvilken måte har deltakelsen bidratt til å styrke din kunnskapsbase innenfor entreprenørskap og hvordan vil du bruke dette videre?
5. Noe som du har lært i forhold til forretningsutvikling som du ikke visste fra før?

### **Utfordringer ved å være nyetablert/Forretningsutvikling**

1. På hvilken måte har deltakelsen bidratt til å øke din troverdighet som gründer? Kan du nevne noen eksempler på hvordan du opplever å ha økt legitimitet fordi du har vært igjennom programmet og var del av et nettverk?
2. Hvordan har du utnyttet dette akseleratorprogrammet til å skaffe deg viktige ressurser? Hva var det viktigste elementet herfra som du fikk konkret nytte av?
3. Har deltakelsen redusert usikkerheten for bedriften din og deg som gründer?
4. Hvordan opplever du det som gründer på det personlige plan? Hvor beredt er du på å bygge bedriften videre etter deltakelse i programmet?

### **Del 4 Avslutning**

1. Er det noe du vil legge til?
2. Hvis du fikk mulighet til å delta i programmet igjen, hva ville du ha gjort annerledes?
3. Hvordan går det med bedriften i dag? og hva er videre planer?
4. Oppsummering av hovedpunkter.
5. Takker for deltakelsen!

## Vedlegg 3 – Operasjonalisering av intervjuguide

**Forskningsspørsmål 1** Hvilke aspekter ved et akseleratorprogram stimulerer til entreprenøriell læring?

**Forskningsspørsmål 3** På hvilke måter gjør gründernes bakgrunnserfaring seg gjeldene for entreprenøriell læring i et akseleratorprogram?

	Teori kapitler
Kundefokus, salg og ut i markedet	Program område
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan opplevde du programmets bruk av lean canvas og metoder for å skape kundekontakt og salg?</li></ul>	<b>2.8.1,</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan ble fokuset på kunder og salg fulgt opp underveis i programmet og mellom samlinger?</li></ul>	<b>2.9.1,</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor relevant var dette i forhold til din daglige praksis, gjorde du noen endringer i forhold til dette?</li></ul>	<b>2.8.1,</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan brukte du det du lærte på samlingene i din egen bedrift?</li></ul>	<b>2.8.1, 2.9.1</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• På hvilken måte brukte du kunnskapen (metodikken) derfra og hvordan satte du den ut i praksis?</li></ul>	<b>2.9.1, 2.8.1</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• hvordan kunne du bruke dine tidligere erfaringer i forhold til dette?</li></ul>	<b>2.8.1,</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan har du i praksis jobbet med dette aspektet underveis i programmet og i etterkant?</li></ul>	<b>2.8.1., 2.6.1,</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan du nevne noen eksempler og gode erfaringer og mindre gode erfaringer/problemer støtt på eller feil du har lært av i etterkant?</li></ul>	<b>2.8.2</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hva opplevde du som vanskelig med å skaffe kunder?</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvorfor tror du at du støtte på utfordringer/problemer?</li></ul>	<b>2.8.1, 2.6.2</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan tok du de gode erfaringer videre i din</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• utvikling av markedet?</li> <li>• Hvordan har du opplevd å jobbe med salg?</li> <li>• Hvordan involverte du andre i salg og markedsarbeidet?</li> <li>• Hvordan mestrer du salgsarbeid og snakke med kunder etter programmet?</li> <li>• Opplever du at du har blitt mer effektiv eller jobber bedre på å skaffe kunder eller jobbe med salg etter dette programmet?</li> <li>• Hvordan vil du beskrive din selvtillit på feltet etter programmet?</li> </ul>	<p><b>2.8.6</b></p> <p><b>2.8.7</b></p>
--	---

	<b>Teori kapitler</b>
<b>Mentoring</b>	<b>Program område</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva slags bakgrunn hadde din mentor og hvordan matchet han/hun dine behov?</li> <li>• Hvordan foregikk mentoringen?</li> <li>• Hvordan har du og mentor jobbet sammen i praksis?</li> <li>• Hvordan opplevde du mentoringen og hvordan bidro dette til din læring underveis og etter programmet?</li> <li>• Hvordan har mentoren utfordret deg underveis?</li> <li>• Hvordan har mentoring bidratt til å tenke over dine handlinger?</li> <li>• Hvordan har mentoren bidratt til å hjelpe deg med å løse konkrete utfordringer og problemer?</li> <li>• På hvilken måte var mentoren nyttig, kan du nevne et eksempel?</li> <li>• Hvordan brukte du det du fikk fra mentoring, fungerte det for deg og var det effektivt ift utviklingen av bedriften?</li> </ul>	<p><b>2.8.3</b></p> <p><b>2.8.1</b></p> <p><b>2.8.2</b></p> <p><b>2.8.3</b></p> <p><b>2.8.4, 2.9.1</b></p> <p><b>2.8.4</b></p> <p><b>2.8.1</b></p> <p><b>2.8.2</b></p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan bidro mentoren til å unngå feil eller å minimere dem</li> </ul>	
	<b>Teori kapitler</b>
<b>Læring i sosialt nettverk</b>	<b>Program område</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan opplevde du nettverkssamlingene, Techmakers group?</li> <li>• Fikk du kontinuerlig læring ved å delta i gruppene og hjemmeleksen mellom samlingen?</li> <li>• Opplevdes det som en god setting for utveksling av erfaringer?</li> <li>• Har du kontakt med noen andre du møtte i programmet?</li> <li>• Fortell om utbytte av disse gruppene?</li> </ul>	<b>2.8.6</b>

<p><b>Forskningsspørsmål 2</b></p> <p><b>På hvilken måte bidrar et akseleratorprogram til gründernes evne til å utvikle sin forretningsmulighet og tiltrekke ressurser som gjør dem i stand til å håndtere ulempen med å være nyetablert?</b></p> <p><b>Forskningsspørsmål 3</b></p> <p><b>«På hvilke måter gjør gründernes bakgrunns erfaring seg gjeldene for entreprenøriell læring i en akselerator program?»</b></p>	
	<b>Teori kapitler</b>
<b>Mulighet/ Forretningsutvikling</b>	<b>Program område</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når du nå ser tilbake på programmet og det som du har vært igjennom,</li> <li>• hva har vært det viktigste utbyttet du sitter igjen med, fra ditt ståsted?</li> <li>• Hva skulle du hatt mer av eller hva fikk du ikke?</li> <li>• Hvordan har deltakelsen i programmet bidratt til</li> </ul>	<b>2.7.1</b>

utvikling av forretningsmuligheten, har det skaffet deg verdifull kunnskap du kan bruke direkte i å utvikle bedriften videre og på hvilken måte?

- På hvilken måte har deltakelsen bidratt til å styrke din kunnskapsbase innenfor entreprenørskap og hvordan vil du bruke dette videre?
- Noe som du har lært i forhold til forretningsutvikling som du ikke visste fra før?
- Hva skulle du hatt mer av eller hva fikk du ikke?
- Hvordan har deltakelsen i programmet bidratt til utvikling av forretningsmuligheten, har det skaffet deg verdifull kunnskap du kan bruke direkte i å utvikle bedriften videre og på hvilken måte?
- På hvilken måte har deltakelsen bidratt til å styrke din kunnskapsbase innenfor entreprenørskap og hvordan vil du bruke dette videre?
- Noe som du har lært i forhold til forretningsutvikling som du ikke visste fra før?

	Teori kapitler
Utfordringer ved å være nyetablert/Forretningsutvikling	Program område
<ul style="list-style-type: none"> <li>• På hvilken måte har deltakelsen bidratt til å øke din troverdighet som gründer?</li> </ul>	2.9.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du nevne noen eksempler på hvordan du opplever å ha økt legitimitet fordi du har vært igjennom programmet og var del av et nettverk?</li> </ul>	2.9.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan har du utnyttet dette akseleratorprogrammet til å skaffe deg viktige ressurser</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hva var det viktigste elementet herfra som du fikk konkret nytte av?</li> </ul>	2.9.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har deltakelsen redusert usikkerheten for bedriften</li> </ul>	

din og deg som gründer?

- Hvordan opplever du det som gründer på det personlige plan?
- konkret nytte av?
- Har deltakelsen redusert usikkerheten for bedriften din og deg som gründer?
- Hvordan opplever du det som gründer på det personlige plan?
- hvor beredt er du på å bygge bedriften videre etter deltakelse i programmet?

**2.9.2, 2.8.5**

**2.9.2**



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

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway