



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2020 30 stp**

Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet

Handelshøgskolen

# **Digitale gründere og entreprenørielle læringsstrategier: en case studie av gründere i TheFactory og deres skaleringsprosess**

Digital entrepreneurs and entrepreneurial learning strategies: a case study of entrepreneurs in TheFactory and their scaling process

Bilal Gondal & Jon-Marius Omberg  
Entreprenørskap og Innovasjon

# Forord

Denne masteroppgaven fullfører to lærerike år ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU). Entreprenørskap og innovasjon studiet har gitt oss innblikk i oppstartsmiljøet, digitalisering, nyskapning og mye mer som har inspirert oss til å velge tema.

Denne masteroppgaven har vært ekstremt krevende. Vi startet med et tema hvor det var vanskelig å finne informanter, og måtte derfor ta en pivot. Vi var heldige og fikk kontakt med akseleratoren TheFactory gjennom vår veileder, og kunne fortsette innen samme tema der. Utover ble verden rammet av Covid-19 viruset, noe som gjorde det vanskelig for oss å finne informanter. Heldigvis fikk vi nok informanter til å forske på et emne vi synes var spennende.

Vi vil takke vår veileder Elin Kubberød for all tiden du har brukt for å hjelpe oss gjennom denne oppgaven. Første veiledningstimen fortalte vi hvor nervøse vi var for denne oppgaven, og du forsikret oss om at dette kom til å gå helt fint. Takk for all oppfølging og for at du pushet oss til å komme igjennom når motivasjonen var på bunn, og for at du alltid var der når vi trengte veiledning.

Videre vil vi takke akseleratoren TheFactory for å ha koblet oss med gründere som har deltatt i akseleratorprogrammet. Vi vil spesielt takke informantene våre som har tatt seg tid til å bli intervjuet av oss i en spesielt stressende tid. Det er mye å gjøre i en oppstartsbedrift, og en pandemi som forstyrrer økonomien i en slik grad gjør det enda verre å være gründer. I tillegg vil vi takke Linn-Cathrine Jacobsen Raae (søsteren til Jon-Marius) for gjennomlesing og kommentering av oppgaven.

## Sammendrag

**Bakgrunn:** Dagens samfunn har høyt fokus på digitalisering. IT har blitt en kilde til disruptiv innovasjon, og samfunnet har gått mer bort fra fysiske produkter og mer over til kunnskapsbaserte produkter. Digital teknologi har bidratt til nye muligheter for gründere og har vist et ekstremt potensial for vekst gjennom internett. Det er derfor nødvendig å utvikle mer kunnskap gjennom forskning innenfor digitalt entreprenørskap.

**Hensikt:** Hensikten med denne studien har vært å studere hvordan gründere skalerer sin digitale bedrift og tilegner seg kompetansen til dette. Gjennom et entreprenørielt læringsperspektiv belyser vi hvilke læringsstrategier digitale gründere benytter og ser på hvordan et akseleratorprogram bidrar til utviklingen av gründere og deres selskaper. Problemstillingen for studien var: *“Hvordan utvikler digitale gründere entreprenøriell læringskompetanse til å skalere sine bedrifter og hvilken betydning har deltakelse i et akseleratorprogram?”*

**Metode:** For at vi skulle kunne svare på denne problemstillingen benyttet vi fenomenologiske dybdeintervjuer. Informantene vi benyttet i studien var digitale gründere som var med i et akseleratorprogram ved navn TheFactory.

**Funn og implikasjoner:** Innen entreprenøriell læring har teorien i stor grad vært fokusert på gründere med ikke-digitale bedrifter. Studien vår bidrar derfor til å utdype entreprenøriell læring i en digital kontekst. Vi finner at alle gründerne bruker læringsstrategier i tråd med eksisterende litteratur. I tillegg har vi avdekket et interessant funn, hvor metalæring “læren om læring”, ser ut til å ha en betydning som læringsstrategi innen digitalt entreprenørskap. Studiet har kartlagt hvordan gründerne skalerer sine digitale selskap og hvilke utfordringer de møter på. Videre har studiet kartlagt hvordan akseleratorprogrammet har påvirket gründernes kompetanseutvikling og læring. Funnene tyder på at gründere skalerer på ulike måter men hovedfokuset ligger i å skalere kostnadseffektivt. Siden det finnes begrenset med litteratur innenfor digital skalering har alle funnene vi har avdekket betraktet som ny litteratur innenfor feltet. Informantene har til sammen nevnt fem fokusområder som vi betrakter som nye funn: Mangel på kapital, tydelig budskap, synlighet for kunder, begrenset tid og trege salgsprosesser.

# Abstract

**Background:** Our society has established a higher focus on digitalization. IT has become a source to disruptive innovation, and the society has less focus on physical products, and looking towards knowledge based products. Digital technology has increased business opportunities for entrepreneurs and is showing extreme potential, for instance by using the internet. Which is why research is needed in the area of digital entrepreneurship.

**Purpose:** The purpose of this study is to research how digital entrepreneurs scale their businesses and acquire the skills and knowledge to do so. With an entrepreneurial learning perspective we focus on which learning strategies are used by digital entrepreneurs and how an accelerator program help develop entrepreneurs and their businesses. The research question was: *“How does digital entrepreneurs develop entrepreneurial learning competency to scale their businesses and how does participation in an accelerator program affect this?”*

**Method:** To answer this research question we used phenomenological in-depth interviews. The informants in this study are entrepreneurs with digital businesses which have attended the accelerator program at TheFactory.

**Findings and implications:** The literature in entrepreneurial learning has mostly been about entrepreneurs with non-digital businesses. Our study contribute the study of entrepreneurial learning in a digital context. All of our informants use the learning strategies connected to existing literature. In addition we found a new strategy where meta-learning is considered an important aspect as a new learning strategy in digital entrepreneurship.

The study found how the entrepreneurs plan to scale their businesses, and what challenges they face in doing so. Furthermore the study shows how the accelerator program affected learning and the development of competency. The entrepreneurs scale in different ways, but the main focus is scaling at low costs. Because of limited literature in digital scaling, we consider our findings as new literature in the field. The informants mentioned five areas of focus which we consider as new findings: limited capital, clear message, customer visibility, limited time and slow sales processes.

# Innhold

1 Introduksjon .....	6
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Formål og relevans .....	6
1.3 Problemstilling.....	7
1.4 Oppbygging av oppgaven .....	7
2. Teori.....	8
2.1 Entreprenøriell læringsteori .....	8
2.1.1 Hva kjennetegner entreprenørielle læringsprosesser .....	9
2.1.2 Man's 3 perspektiver til entreprenøriell læring .....	9
2.1.3 Entreprenøriell læringskompetanse.....	11
2.1.4 Entreprenørielle læringsstrategier .....	13
2.2 Oppsummering og forskningsspørsmål 1 .....	15
2.3 Digitale gründermuligheter .....	15
2.3.1 Hva er digitalt entreprenørskap? .....	16
2.4 Vekst versus skalering .....	17
2.5 Akselerator programmer og digitale startups .....	18
2.6 Oppsummering og forskningsspørsmål 2 .....	20
3. Metode.....	20
3.1 Forskningsdesign og metode .....	21
3.1.1 Datainnsamling - individuelle dybdeintervjuer.....	21
3.2 Utvalg og rekruttering.....	22
3.2.1 Utvalgskriterier .....	22
3.2.2 Rekruttering .....	23
3.2.3 Digitale gründer profiler .....	23
3.3 Gjennomføring .....	25
3.3.1 Utforming av intervjuguiden.....	25
3.3.2 Håndtering av forskningsdata og etiske avveininger.....	26
3.4 Analyse av data .....	27
3.4.1 Transkribering .....	27
3.4.2 Koding og analyse av transkriptene.....	28
3.5 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet .....	28
4. Analyse og funn .....	29
4.1 Analyse av entreprenørielle læringsstrategier .....	29
4.1.1 Søker læringsmuligheter .....	29

4.1.2 Kontinuerlig læring .....	32
4.1.3 Selektiv læring.....	34
4.1.4 Dypere læring.....	35
4.1.5 Reflektering over erfaringer .....	36
4.1.6 Videreføring av lærdom.....	37
4.1.7 Læren om læring.....	38
4.1.8 Oppsummering av entreprenøriell læring .....	39
4.2 Analyse av skalering .....	41
4.2.1 Hvorfor selskapene velger en digital løsning .....	41
4.2.2 Hvordan skalerer gründerne sine bedrifter .....	42
4.2.3 utfordringer med skalering .....	44
4.2.4 Oppsummering av skalering.....	46
4.3 Analyse av akseleratorprogrammer.....	48
4.3.1 Akseleratorprogrammer og læring .....	48
4.3.2 Akseleratorprogrammer, ressurser og skalering .....	50
4.3.3 Oppsummering av akseleratorprogrammet .....	52
5. Diskusjon .....	53
5.1 Forskningsspørsmål 1 .....	53
5.1.1 Læringsstrategiene i lys av etablert teori .....	54
5.2 Forskningsspørsmål 2.....	57
5.2.1 Hvordan gründerne skalerer sine bedrifter .....	57
5.2.2 Hvordan akseleratorprogrammer bidrar til læring og utvikling av bedriften .....	59
6. Konklusjon .....	60
6.1 Teoretiske og forskningsbaserte implikasjoner .....	61
6.2 Praktiske implikasjoner.....	62
6.3 Begrensninger.....	62
7. Litteraturliste .....	64
8. Vedlegg.....	66

## **Tabeller**

Tabell 1. Utvalgskriterier forstudiet.....	22
Tabell 2. Informantene og deres bakgrunn.....	23
Tabell 3. Oversikt over entreprenøriell læring.....	40
Tabell 4. utfordringer til skalering.....	47
Tabell 5. Fordelene til akseleratoren.....	53

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

I dagens samfunn er det høyt fokus på digitalisering. Informasjonsteknologi har blitt en kilde til disruptiv innovasjon for bedrifter (Davidson & Vaast, 2010). Dette har ført til en informasjonsrettet økonomi, hvor kunnskapsbaserte produkter og tjenester har kommet i fokus. Det betyr at man i økende grad går mer bort fra produksjon av fysiske varer og mer over til digitale tjenester og produkter. Digital teknologi har hjulpet å fremme muligheter for gründere å lage høyteknologiske bedrifter basert på disse teknologiene. Spesielt har dette skapt enorme muligheter basert på spredningen gjennom internett. Ebay er et eksempel på en digital markeds plass, hvor de etablerer en nettbasert plattform for andre til å selge sine fysiske varer gjennom (Tauscher & Laudien, 2017). Slike tilfeller viser at det ikke bare gir økte muligheter for gründere som lager nettstedet som Ebay, men også mindre gründere som tar i bruk plattformen for å bygge en egen bedrift (Davidson & Vaast, 2010). Andre eksempler på digitale plattformer er Airbnb og Uber. Slike markeds plasser må innovere og finne nye verdiforslag og inntektsmodeller, og bygger på brukermassen som deres største ressurs (Tauscher & Laudien, 2017).

Digitale bedrifter har et ekstremt potensial. De siste 15 årene har vi sett en ekstrem vekst i digitale bedrifter. De mest suksessfulle digitale bedriftene har vist at veien til suksess ikke handler om vekst i tradisjonell forstand. Gründere og bedrifter har konstruert forretningsmodeller som enkelt kan skalere til høy inntjening, uten å bruke mye penger og ressurser, slik som tradisjonelle bedrifter (Growth vs. Scaling, 2014). Dette gjør at digitale bedrifter og digitale forretningsmodeller har høyt potensial, og mange gründere søker etter nye metoder eller strategier for å kunne skalere bedriftene sine.

## 1.2 Formål og relevans

Digitalt entreprenørskap er et forskningsfelt det fortsatt er lite forskning på. I denne studien ønsker vi å se nærmere på fenomenet gjennom perspektivet entreprenøriell læring. Vi ønsker å se på hvordan digitale gründere tilegner seg kompetansen de trenger for å bygge og skalere sin digitale bedrift. I tillegg til dette vil vi se på hvilken rolle et akseleratorprogram har for gründernes læring og skalering. Gjennom denne studien er formålet å bidra til mer kunnskap om digitalt grunderskap i Norge og hvordan læring og skalering henger sammen.

Dette kan være til nytte både for teori og forskning i seg selv, men også for digitale gründere og de som skal skreddersy akseleratorprogrammer.

### 1.3 Problemstilling

For å spisse temaet innenfor digitalisering har vi utformet denne problemstillingen:

*“Hvordan utvikler digitale gründere entreprenøriell læringskompetanse til å skalere sine bedrifter og hvilken betydning har deltakelse i et akseleratorprogram?”*

For å svare på dette har vi utformet 2 forskningsspørsmål som tar for seg 2 aspekter ved problemstillingen: entreprenøriell læring og skalering. Forskningsspørsmålene og bakgrunnen for disse er presenteres gjennom teorigjennomgangen i kapittel 2.

### 1.4 Oppbygging av oppgaven

Denne studien er delt inn i hovedsakelig seks kapitler; innledning, teori, metode, analyse, diskusjon og konklusjon. I kapittel 2 skal vi gå igjennom teorien som har bygget grunnlaget for studien. Vi har utformet 2 forskningsspørsmål, et fra hver hoveddel av teorien; entreprenøriell læring og digitalt entreprenørskap og skalering, samt akselerator programmer. I kapittel 3 presenterer vi forskningsmetoden for å hente data og består av blant annet metodetilnærming, utvalg og rekruttering, gjennomføring, analyse av dataene og validitet. I kapittel 4 presenterer og analyserer vi dataen og finner funn basert på vårt teoretiske rammeverk samt forskningsspørsmålene. I kapittel 5 diskuterer vi forskningsspørsmålene koblet opp mot teorien og funnene vi fant i kapittel 4. Til slutt i kapittel 6 har vi kommet fram til en konklusjon som oppsummerer studien, samt beskrivelse av studiens svake sider, hvem som kan dra nytte av denne studien og forslag til videre forskning.



## 2. Teori

### 2.1 Entreprenøriell læringsteori

Argumentasjonen til Cope & Watts (2000) innebærer at ethvert selskap er unikt. Med det i tankene går allikevel alle gjennom mer eller mindre like utfordringer når det kommer til selskapets vekst. Gründerens ferdigheter følger gjerne et læringsmønster i forskjellige faser gjennom bedriftens livssyklus. Det er alltid behov for videreutvikling for at en oppstartsbedrift skal kunne etableres og vokse, og mye av dette ansvaret havner hos gründeren. Entreprenøriell læring blir derfor ofte beskrevet som en kontinuerlig prosess som legger til rette for utvikling av kunnskapen som trengs for å starte og drifte nye selskaper på en mer effektiv måte (Politis, 2005, s. 401). Effektiv læring anses derfor som en hovedegenskap for å lykkes som gründer (Man, 2007, s. 189). Man (2006, s. 310) beskriver entreprenørskap som en omfattende læringsprosess. For å øke vår forståelse av entreprenøriell læring er det viktig å se på prosessen av hvordan gründerne lærer fra tidligere erfaringer (Politis, 2005, s. 399). Gjennom entreprenøriell læring (EL) som er erfaringsbasert og eksperimentell, vil gründerne også feile. Prøving og feiling er derfor en viktig del av erfaringsgrunnlaget i entreprenøriell læring (Cope, 2010).

Evnen til å lære er ekstremt viktig når det kommer til entreprenørielle egenskaper (Man, 2007, s.190). Derfor anses læring som sentralt i prosessen av entreprenøriell utvikling.

Entreprenøriell læring kan også forstås som opparbeidet kunnskap fra å ta avgjørelser gjennom gründerprosessens ulike faser. For eksempel vil innhenting av kapital, eller pitching til investorer være en ferdighet som er svært nyttig i startfasen, men etter kapital er hentet vil salg og kundeservice være viktigere. Kunnskapsbaserte avgjørelser kommer fra å kjenne igjen muligheter og dra nytte av disse mulighetene. Det vil si at gründeren opparbeider sin entreprenørielle kompetanse gjennom å gjenkjenne muligheter og utnytte disse, og desto mer erfaring gründeren har, jo bedre blir han på mulighetsgjenkjennelse: «*Entrepreneurs learn to achieve and learn from achievement*» (Man, 2007, s. 190).

### 2.1.1 Hva kjennetegner entreprenørielle læringsprosesser

For å gå dypere inn på hvordan gründere lærer er det nødvendig å se på prosessen av hvordan de lærer. Cope & Watts (2000) beskriver 3 nivåer av læring. Nivå 1 er tilegning av ny fakta. Det er effektivt på et bestemt tidspunkt, men det er ikke langsiktig læring. Dette vil være den laveste formen for læring. Nivå 1 blir beskrevet mer som justering av kunnskap enn som læring, ettersom personen ikke forandres av erfaringen. Denne formen for læring bidrar verken til personlig utvikling eller til å få et mer helhetlig bilde eller overordnet forståelse. I nivå 2 vil personen lære noe som kan brukes i forskjellige situasjoner, men allikevel være knyttet til en og en situasjon, såkalt adaptiv læring. Personen skal ha forandret sitt perspektiv generelt, men lærdommen vil være knyttet til lignende situasjoner. Nivå 2 vil være en dypere form for læring, men både nivå 1 og 2 blir beskrevet som “single-loop learning”, ettersom det blir fokusert på dagens situasjon og problem. Nivå 3 vil derimot bli sett på som “double-loop learning”, og er en høyere form for læring, ettersom denne formen for læring gjør at individet stiller spørsmålstegn ved etablerte handlingsmønstre. Dette utfordrer etablert tankegang som gjør at individet handler annerledes i nye situasjoner. Nivå 3 handler derfor også om refleksjon og selvinnsikt. Personer vil på dette nivået stille spørsmål ved både hvordan de går frem for å utføre oppgaver, og hvorfor de går frem på en slik måte. På denne måten handler ikke læring om spesifikke situasjoner, men mer om hvordan en lærer. “*Learn how to learn*”.

I vår masteroppgave vil vi i hovedsak benytte artikkelen til Man (2006) om et kompetansebasert syn til entreprenøriell læring som utgangspunkt. I det neste kapittelet vil vi gå igjennom de ulike perspektivene som Man (2006; Man, 2007) baserer seg på.

### 2.1.2 Man's 3 perspektiver til entreprenøriell læring

#### *Erfaringsbasert perspektiv til entreprenøriell læring*

Man (2006, s. 310) beskriver erfaringsbasert læring som en prosess der gründerens generelle tenkning stammer fra og endres konstant av erfaring. Det betyr at gründeren må ha noe form for erfaring for å lære. Cope & Watts (2000, s. 107) beskriver læring fra erfaring som en kontinuerlig prosess gjennom livet. Læring gjennom erfaring er ofte noe som ikke tenkes over, og derfor tilegnes “passivt”. Noe som kan være spesielt sant for entreprenøriell læring, som blir sett på som tilfeldig, uten at gründeren i utgangspunktet ville ha det utfallet (Cope &

Watts, 2000, s.107). Læring fra erfaring og lære av utførelse i praksis er nøkkelementer til hvordan gründeren lærer de egenskapene og ferdighetene han eller hun trenger (Man, 2007, s.190). Politis (2005) argumenterer at kunnskap tilegnet fra tidligere erfaringer har en påvirkning av strategiske valg i selskap senere utviklet av gründeren, som igjen påvirker selskapets prestasjonsevne basert på erfaringer fra tidligere selskap.

Entreprenøriell læring bør være en prosess hvor gründeren trekker ut mønstre fra tidligere erfaringer (Man, 2007, s. 190). Læringen kommer hovedsakelig fra repetert praksis, tidligere erfaringer, nettverk og fra feil gründeren begår, og det meste skjer på arbeidsplassen. Men det er ikke nok å kun se på hva som har lyktes tidligere for å gjenta det, og hva som har feilet tidligere for å unngå det. Gründeren må aktivt tolke erfaringen for å kunne lære av den. Ved å aktivt reflektere nøye over hendelser som skjer i selskapet kan gründeren tilegne seg erfaring som forbedrer fremtidige handlinger. Slik oppnåes læring på et høyere nivå.

#### *Kognitivt perspektiv til entreprenøriell læring*

Ved kognitiv perspektivet blir det fokusert mer på gründerens kognitive evner, og hvordan disse stimulerer entreprenøriell læring (Man, 2007, s. 191). For eksempel hukommelse, fokus, motivasjon, logisk problemløsning og selvtillit, samt emosjonelle følelser. Gjennom dette perspektivet kan læring ses på som rent tankearbeid om anskaffelse og strukturering av kunnskap. Det er sammenheng mellom å anskaffe nye egenskaper og ta beslutninger, ettersom beslutninger kan føre til anskaffelsen av nye egenskaper. Det påvirkes også av utfallet fra beslutningene, samt gründerens selvtillit på sine handlinger/beslutninger, og blir forbedret hver gang gründeren går gjennom denne prosessen.

Cope (2010) skriver at entreprenørskap er emosjonelt med tanke på hva som skjer om en mislykkes. Hvis en gründer skulle mislykkes vil ikke bare det finansielle gå tapt, men det vil og gå på bekostning av gründerens psykiske tilstand, som for eksempel selvtillit. Cope (2010) skriver videre at ved å lære fra feil er det viktig å gå igjennom en sorgfase. På den måten vil gründeren få reflektert på en ordentlig måte, og tilegnet seg kunnskap fra erfaringen.

*“Failures are the “fuel” that intensifies cognitive processes”* (Cope, 2010, s. 606).

#### *Nettverk perspektiv til entreprenøriell læring*

Nettverk perspektivet har fokus på fordelene av hvordan gründeren og ledelsen i SME (små og mellomstore bedrifter) har av sosiale relasjoner. Ifølge Man (2007, s. 191) kan kunnskaper og ferdigheter hos ledelsen i SME selskaper komme fra nettverk innenfor og utenfor selskapet. Gjerne leverandører, kunder, banksjefer, tidligere selskaper, universiteter og

foreldre som er en del av det utvendige nettverket. Sosiale interaksjoner er spesielt verdifullt i oppstartsperioden for effektiv læring (Man, 2007, s. 191). Entreprenøriell læring kan også gjennom dette perspektivet ses på som en sosial læringsprosess basert på samarbeid, ikke kun individuell erfaringslæring. Mentorer og eksterne kunnskapskilder i opplæringsprogrammer som for eksempel akselleratorer kan ha en viktig rolle for å stimulere til dette. De gir kunnskap og ferdigheter videre, men de har og en psykologisk funksjon som forsterker en følelse av kompetanse, klarhet til identitet og effektivitet når det kommer til gründerens profesjonelle rolle. Nettverk perspektivet har fokus på innflytelse og uformelle læringsmetoder, og ikke direkte inngrep i utdanningen til gründeren. Ved hjelp av fleksible og ikke-ekspert drevne råd og erfaringer, samt teknisk og ekspertkunnskap kan det gi langsiktige fordeler for selskapet.

### 2.1.3 Entreprenøriell læringskompetanse

Man (2006; Man, 2007) har tolket de tre perspektivene, som selve grunnlaget for det han kaller et kompetansebasert syn på entreprenøriell læring. Vi vil videre kalle dette for læringskompetanse. Kompetansebegrepet gjør det mulig å observere utfallene av entreprenøriell læring mer direkte og handler om atferd og hva gründeren gjør for å lære, og hva gründerne gjør for å bli bedre til å lære.

Med kompetanse menes personlige egenskaper som fører til effektiv og overlegen prestasjon av en type jobb eller aktivitet (Man, 2007, s. 192). Læringskompetanse har fokus på gründeregenskaper som bidrar til oppstart, overlevelse og veksten av et selskap.

Læringskompetanse består av følgende elementer (Man, 2007, s. 193):

- 1) input, altså personlige egenskaper og kunnskap som fører til læringskompetanse;
- 2) prosess, altså oppførsel og holdninger som bidrar til læringskompetanse; og
- 3) utfallene som kommer fra oppnåelse av læringskompetanse.

Prosess og utfall har fokus på forståelse av handlinger og hva som er sammenhengen mellom disse handlingene, mens input har fokus på personen. Dette tilsier at det finnes noen underliggende egenskaper som kommer godt med på veien til læringskompetanse.

Læring kan ses på som et fagfelt av entreprenøriell kompetanse, som igjen kan overføres til andre kompetanseområder.

For å se nærmere på Man's (2007) læringskompetanse skal vi gå i dybden på de tre elementene pluss et fjerde element, kontekst.

*Input* til læringskompetanse er personlighetstrekk hos gründeren som fremmer entreprenørielle suksessfaktorer, som kunnskap og ferdigheter. Det er essensielt å finne ut hvilke personlige faktorer som stimulerer entreprenøriell læring. Dette kan være holdnings-, emosjonell-, verdi- og personlighets baserte trekk. For eksempel argumenteres troen på ens egne ferdigheter som en viktig faktor som gjør at gründeren ikke gir opp etter kort tid, samt takler utfordringer på en bedre måte og løser problemer bedre. Dette bidrar til økt motivasjon til læring. Gründere som er prestasjonsorienterte, motiverte og som setter ambisiøse mål lærer mer effektivt. Evnen til å bygge nettverk, reflektere over erfaringer, gripe muligheter, og få tilgang til ressurser er andre eksempler til effektiv læring.

*Prosesen* i entreprenøriell læring er essensiell for læringskompetansen, ettersom gründeren baserer sine handlinger på erfaringer som bidrar til nyttige utfall. Det er derfor viktig at identifisering av læringsstrategier demonstrert hos gründeren i læringsprosessen er i fokus. For eksempel lære av utførelse i praksis er sett på som hovedprosessen til hvordan gründere lærer, og gründere bruker mest sannsynlig en fleksibel læringsstrategi ved å søke, tilpasse og forbedre læring. I tillegg lærer gründere med læringskompetanse selektivt spesielt med tanke på deres felt, og bruker det de lærer på aktuelle situasjoner.

*Utfall* kommer fra prosessen av entreprenøriell læring. Høyere evne for mulighet gjenkjenning og håndtering av risikoen ved det å implementere noe nytt er ansett som de viktigste utfallene. Læringskompetanse kan føre til to positive sider ved læring: 1) utfallene kan føre til forbedret læringsevne, som for eksempel økt motivasjon mot læring, 2) utfallene som kommer fra entreprenøriell læring kan øke sannsynligheten for å lykkes som gründer. Hovedmålet med læringskompetanse er å forstå hvordan atferden som gründere har kan forbedres, det vil si hvilke læringsstrategier benyttes.

Kontekstuelle faktorer er identifisert som intern struktur og sosiale relasjoner innen organisasjonen, relasjoner utenfor organisasjonen, endringer i industrien, kultur og policy. Kontekst har derfor en viktig betydning for å utvikle ferdigheter, kunnskap og til slutt kompetanse. Grunnlaget for utvikling av entreprenøriell læringskompetanse kommer gjennom en rekke læringsstrategier som presenteres nedenfor.

## 2.1.4 Entreprenørielle læringsstrategier

Man (2006) gjorde 12 kvalitative undersøkelser for å forske på hvordan kompetente gründere lærer. Funnene ble beskrevet i seks atferdsmønstre eller læringsstrategier. Man (2006) argumenterer for at ved å implementere de seks læringsstrategiene kan gründeren utvikle sin entreprenørielle læringskompetanse. Læringsstrategiene er fritt oversatt til følgende:

1. De søker aktivt etter læringsmuligheter
2. De lærer kontinuerlig og oppdaterer seg
3. De lærer selektivt med hensikt på hva bedriften trenger
4. De lærer dypere innenfor praksisfeltet
5. De forbedrer egen evne til å reflektere over erfaringer
6. De viderefører lærdommen til andre og nye situasjoner

1) Gründere med læringskompetanse søker aktivt etter læringsmuligheter. De ser oftest etter læringsmuligheter ved observering av hvordan andre opererer i andre bransjer, og/eller andre yrker. Noen ganger søker de muligheter til å lære utenom deres opprinnelige fagområde. Det kan for eksempel være ingeniører som lærer business relaterte fagområder, som regnskap eller ledelse. Ved å aktivt søke etter lærdom kan gründerne tilegne seg et større perspektiv enn kun sitt eget ansvarsområdet. Det er viktig for gründere som vil tilegne seg læringskompetanse å ha et "learning mindset". Med det menes at gründeren har fokus på læring, og synes selv det er viktig å videreutvikle egne ferdigheter og kunnskap (Man, 2006).

2) Suksessfulle gründere lærer kontinuerlig ettersom de trenger å tilpasse seg kravene fra markedet som er i kontinuerlig forandring. For å komme best mulig ut av et konkurransedrevet miljø som forandres kontinuerlig, trenger gründerne å tilegne eller oppdatere ferdigheter og kunnskap kontinuerlig. Læring burde ikke være fastslått til en spesiell situasjon eller en bestemt tid, men være en del av forskjellige situasjoner gjennom gründerens personlige og profesjonelle utvikling. Læring blir en del av gründerens levemåte. Å ta lærdom fra alle steder lærdom kan hentes fra. For eksempel beskriver en gründer fra Man's (2006) studie at hun lærer noe nytt hver dag, og hun trekker lærdom fra de fleste situasjoner. Hun har lært fra tidligere sjefer og lærer noe nytt fra mennesker hun møter hver dag som gründer.

3) Gründere med læringskompetanse lærer også selektivt og med hensikt, med fokus på hva som trengs i deres jobbsammenheng og hva de kan få best utbytte fra i fremtiden. Derfor er

entreprenøriell læring drevet av praktisk nødvendighet og proaktivitet, altså hva som trengs for bedriften på det tidspunktet. Hvis en oppstartsbedrift har fått kapital til å utvikle et produkt, er det på tide å lære seg salg hvis gründeren ikke kan det, slik at produktet kan selges når det er ferdig. Som i 1) er det viktig å aktivt søke etter læringsmuligheter, men ettersom gründeren har begrenset med tid, er det viktig å fokusere på det bedriften trenger mest der og da (Man, 2006).

4) Gründere med læringskompetanse lærer i dybden av sitt eget praksisfelt. På den måten kan de få ekspertise og videreutvikle sine egne ferdigheter. Det er ikke et krav å ha tidligere erfaring innen feltet, men man må være dedikert i sitt nåværende fagfelt som er entreprenørskap i en spesifikk bransjekontekst; her digitalt entreprenørskap. For eksempel en ingeniør som opprinnelig har bakgrunn fra produktdesign, som starter et selskap og blir ekspert på driftsledelse (Man, 2006).

5) Suksessfulle gründere har evne til å forbedre og reflektere over erfaringer. De vurderer disse erfaringene og tilegner seg langsiktig lærdom basert på dem. Forbedring og reflektering kan være en langsiktig prosess, og ikke bundet til et enkelt øyeblikk. En gründer fra Man' (2006) studie, sa seg heldig som opplevde å mislykkes mye som ung, slik at han kunne ha en solid grunnmur til videre utvikling. Dette skapte grunnlaget for mer langsiktig tenkning, unngåelse av tabber, og skaper mer selvsikkerhet på grunn av akkumulert erfaring over mange år (Man, 2006).

6) Til sist er læringen effektivt hvis kunnskapen og ferdighetene blir brukt i nye sammenhenger. Gründere må derfor være i stand til å videreføre lærdommen de tilegner seg til aktuell praksis. Denne videreføringen er oftest relatert til tidligere erfaring fra enten dem selv eller andres feil og/eller suksess. Videreføringen kan skje på to måter. Gründeren har mye god erfaring innen for eksempel markedsføring og har lærlinger under seg som skal markedsføre. I stedet for å kun si til lærlingene at de skal lage en Facebook kampanje viser gründeren selv hvordan de gjør det, og hva som fører til best resultat. På den måten blir gründeren sett på som et godt eksempel, og viser hvordan ting bør bli gjort ordentlig. Mulighet nummer to er å videreføre hva gründeren har lært selv til nye områder. For eksempel en sjef for en fabrikk i Norge styrer den på den måten som passer best der, mens når den samme sjefen drar til en annen fabrikk i Sverige ikke kan forvente at all hans kunnskap kan bli brukt på samme måte for å styre den fabrikken. Mye av det kan bli brukt,

men det er en annen kontekst i den Svenske fabrikken. Derfor er det også viktig med selektiv videreføring av det som fungerer, og lære hva nytt som trengs i nye kontekster (Man, 2006).

Dette er atferdsmønstre eller læringsstrategier som kjennes igjen fra suksessfulle gründere med entreprenøriell læringskompetanse.

## 2.2 Oppsummering og forskningsspørsmål 1

Vi baserer vårt første forskningsspørsmål på den foregående teorigjennomgangen og har utviklet et forskningsspørsmål som lyder slik:

*Forskningsspørsmål 1: “Hvilke læringsstrategier benytter digitale gründere for å utvikle sin entreprenørielle læringskompetanse?”*

Som nevnt i kapitlet om entreprenøriell læring trenger gründere å lære nye ferdigheter fort, etter hvilke behov bedriften har, og hvor fort den vokser. Vi vil forske på i hvilken grad norske digitale gründere benytter og tilpasser disse seks læringsstrategiene til Man (2006).

## 2.3 Digitale gründermuligheter

Davidson & Vaast (2010, s. 2) definerer digitalt entreprenørskap som jakten på forretningsmuligheter basert på bruk av digitale medier og andre informasjons og kommunikasjonsteknologier. Digitale gründere har de siste årene valgt å rette mer fokus mot digitale plattformer og på egenskapene til digitale medier og IT. Verdien av digitale bedrifter kan variere betraktelig og er avhengig av hvilke type muligheter gründeren velger å følge. Digitalt entreprenørskap kan flettes inn i alle nye virksomheter, enten ved å utvikle nye digitale systemer eller ved å inkorporere digitalt entreprenørskap i eksisterende virksomheter. Dette harmonerer også med påstanden til Fang & Collier (2016) som sier at bedrifter som driver digitalt entreprenørskap har større fokus på å ha en høyere bruksintensitet når det kommer til digitale teknologier, for eksempel bruken av sosiale medier, “big data”, mobil og skyløsninger, for å nevne noen av de viktigste fokusområdene. Ved å ta i bruk digitale teknologier vil man også kunne utvikle og forbedre forretningsdrift, utvikle nye forretningsmodeller, samt lettere å kunne engasjere seg med kunder og interessenter. Dette fører til at flere arbeidsplasser skapes raskere i samfunnet.



### 2.3.1 Hva er digitalt entreprenørskap?

Et hovedfokus i studier om entreprenørskap baserer seg på forståelsen om usikkerheten som følger med entreprenørskap og kildene til denne usikkerheten, samt hvordan gründere håndterer den (Nambisan, 2016, s. 1029). Med nye digitale teknologier har områdene innenfor innovasjon og entreprenørskap blitt forandret, og det samme har usikkerheten. Digitaliseringen av produkter og tjenester gir mer fleksibilitet. Ofte lanseres slike produkter og tjenester som ufullstendige versjoner, ettersom de kan videreutvikles etter å ha blitt implementert (Nambisan, 2016, s. 1030). Dette kan dermed redusere usikkerheten.

Digitalt entreprenørskap kan bestå av tre forskjellige elementer (Nambisan, 2016, s. 1031). Disse elementene er digitale gjenstander, digitale plattformer og digital infrastruktur. En digital gjenstand blir beskrevet som en digital komponent, applikasjon eller media innhold som en del av et nytt produkt eller service som tilbyr en spesifikk funksjonalitet eller verdi til sluttbrukeren. For eksempel har Tesla introdusert nye funksjoner og andre digitale komponenter av verdi, etter bilen er levert til kunden. En digital plattform blir definert som et delt felles sett med tjenester og arkitektur som fungerer som en vert for komplementære tilbud, inkludert digitale gjenstander. Et eksempel kan være Apples IOS plattform som gjør det mulig for at apper kan kjøres på sin plattform. På samme måte er Fords SYNC-3 en digital plattform som inneholder integrerte apper for kommunikasjon, navigasjon og underholdning i biler. Digitale plattformer gir dermed gründere muligheter som innebærer utvikling av produkter og tjenester. Det tredje elementet som er digitale infrastrukturer, defineres som et verktøy innenfor digital teknologi og systemer som tilbyr kommunikasjon samarbeid eller data behandlingsmuligheter som støtter og har en positiv effekt på entreprenørskap. Dette kan for eksempel benyttes for sky beregning (cloud computing), dataanalyse, 3D printing og sosiale medier.

Digitale infrastrukturer har bidratt til å demokratisere entreprenørskap og gjort det mer tilgjengelig. Videre har digitale infrastrukturer skapt et større engasjement, ettersom det kan raskere formes og itereres. Digitale infrastrukturer er også ekstremt skalerbart, altså at det har mulighet til å forbedre sin prestasjonsevne raskt med lave kostnader uten problemer (Nambisan, 2016, s. 1033). For eksempel lanserte Brian Chesky og Joe Gebbia sin ide om møter og eventer på hoteller, før de senere fant ut at det var høy etterspørsel etter billig bosted året rundt. De itererte og skapte Airbnb, og skalerte dermed kraftig internasjonalt ved bruk av

sky-beregning. I denne oppgaven skal vi legge vekt på potensialet digitalt entreprenørskap har med fokus på skalering.

## 2.4 Vekst versus skalering

For å forstå hva som skiller forretningsmodellen til et selskap som Google fra den tradisjonelle «vekstinnstilte» forretningsmodellen, må man forstå forskjellen mellom vekst og skalering i digitale virksomheter. Vekst betyr ifølge Russ (2018, s. 4) at du legger til ressurser i samme takt som du legger til inntekter. Denne modellen forekommer kontinuerlig i forretningsmodeller for profesjonelle tjenester - de skaffer seg en kunde, ansetter flere til å betjene kunden og legger til inntekter med samme hastighet som de har lagt til merkostnader. Mens selskapet teknisk sett ser “vekst”, har de ikke skalert. På en annen side handler skalering om å legge til inntekter i et raskt tempo, mens du bare legger til ressurser gradvis. For eksempel har Google demonstrert dette konseptet ved å legge til kunder i et raskt tempo, mens de har lagt svært få ekstra ressurser til å betjene disse kundene. Derfor fikk de muligheten til å øke marginene raskt på kun noen få år (Growth vs Scaling, 2014). Hovedmålet til skalering er å tilføre en akselererende verdi ved å kopiere eller gjenskape en forretningsmodell mens selskapet legger til tilleggskostnader. I sin oversiktsstudie trekker Russ (2018, s. 4) frem at det er vanskelig å si når en oppstartsbedrift bør begynne å vurdere å skalere. Steve Blank (2010) som er en av grunnleggerne til Lean startup metodikken forklarer oss at en startup bedrift er en organisasjon som er spesielt dannet for å utvikle en kopierbar og skalerbar forretningsmodell. Oversiktsstudien til Russ (2018) trekker frem at konseptet skalering ikke har blitt diskutert mye i forskningstidsskrifter og de fleste dokumentasjoner har bare vært tilgjengelig gjennom blogginnlegg og gjennom samtaler med gründere (Russ, 2018, s. 4). I dag finnes det noe litteratur som fokuserer på skalering og vekst. Disse modellene blir ofte markedsført, sitert og delvis adoptert av gründere som grunnmuren for skalering. Oversiktsstudien til Russ (2018) trekker frem tre modeller som benytter seg av skalering som drivkraft. Den mest brukte modellen på dette feltet er en investerings basert modell. Modellen har eksistert i flere år og legger vekt på en tradisjonell vekst syklus hos startups. Hvert steg i syklusen skjer etter hver investerings runde, for eksempel etter pre-seed, seed eller serie A, B eller C. Denne modellen har ifølge oversiktsstudien til Russ (2018, s. 5) to store feil. Den første feilen er at parameterne i modellen er beskrivende istedenfor forutsigbar, det vil si at modellen utelukkende fokuserer på innhenting av kapital istedenfor å ta hensyn til kunder oppkjøp eller andre aspekter av bedriften. Den andre store feilen er at modellen forutsetter at

bedriften har en negativ inntektsstrøm i begynnelsen, som også kalles for “dødens dal” eller på engelsk “valley of death”. Modellen gir derimot ingen innsikt i hvordan selskapet kan vri situasjonen mot et positivt resultat.

Den andre modellen fokuserer mer på utvikling før markedsføring, for eksempel “problem solution-fit” (PSF), “product-market-fit” (PMF) og valideringsdel av forretningsmodellen også kalt “stagegate” modeller. Disse modellene har store fordeler når det kommer til å finne forutsetninger som må til for å skalere. Den siste modellen i eksisterende litteratur er såkalte utførelsesmodeller. Disse modellene benyttes for å måle bedriftens evne til å utføre repeterbare, skalerbare og resultater som er av kvalitet, for eksempel at forretningsmodellen er av høy nok kvalitet til å være kopierbar i en skaleringsfase. Modellene har som mål å beskrive kritiske faktorer når det kommer til teamet og ledelsen for å holde ytelsen i selskapet på det høyeste nivået som er mulig (Russ, 2018, s. 5).

Disse modellene har hver sin egen definisjon på hvordan skalering skal måles. Likevel er det en mer dominerende måte, noe som blir introdusert av Ash Maurya i boken “Scaling Lean” (Maurya, 2016). I boken nevner Maurya (2016, s. 21) at “trekkraft” er målet, og benyttes for beregning av skalering. Trekkraft defineres i denne sammenhengen som en form for hastighet på hvor fort forretningsmodellen fanger verdi i form av inntekt fra sine brukere. Videre blir det forklart at gründere må se på viktige aktiviteter som foregår hos deres brukere som igjen vil indikere fremtidig verdi og nye inntekter. Dette blir forklart med et eksempel der Maurya (2016) trekker frem Howard Schultz, som eide en kafe i Seattle. Han la merke til kunder som ble igjen i kafeen etter å ha bestilt en kaffe. De dro frem laptopen og begynte å arbeide. Der andre kafe-ansatte hadde blitt irritert av at kundene ikke dro etter å ha bestilt kaffe, så Howard dette som en mulighet ettersom han innså at tiden kundene brukte i kafeen korrelerte med pengene brukt til drikkevarer og kaffe. Denne innsikten resulterte i at Starbucks ble skapt, et selskap som i dag har en verdi på flere milliarder kroner.

Det finnes veldig lite forskningslitteratur når det kommer til det å skalere digitalt, derfor er dette et forskningsfelt av fremtidig interesse.

## 2.5 Akselerator programmer og digitale startups

Utfordringene som oppstår kommer når selvtiliten overgår kompetansen og hvilke økonomiske og ikke-økonomiske tap dette fører til (Miles et al., 2017, s. 4). Kompetanse innenfor entreprenørskap kan utvikles gjennom entreprenørskapsutdanning og

opplæringsprogrammer som aktivt engasjerer i kompetansebygging og selskaps vekst hos gründere. Gjennom akseleratorprogrammer kan man legge til rette for bruk av autentiske læringssituasjoner som pitching, salgstrening osv (Miles et al., 2017, s. 4). Videre blir det forklart at akseleratorer blir anerkjent for sin evne til å fungere som en brobygger mellom utdanning og praksis, og gir en komplett læringsopplevelse.

Alle akseleratorer har som formål å bygge og videreutvikle entreprenøriell kompetanse. De gjør dette ved å tilby opplæringsprogrammer med begrenset varighet, og som derfor er tenkt å akselerere læring (Miles et al., 2017, s. 6). Varigheten til et slikt program er typisk fra tre til fire måneders program. Her kan vi se til vellykkede case som Global Accelerator Network ([www.gan.co](http://www.gan.co)) og Case Foundation ([www.casefoundation.org](http://www.casefoundation.org)). Selv om de er store variasjoner er det noen elementer som går igjen i slike programmer:

- 1) en konkurransedyktig utvelgelsesprosess for å velge et årskull på ti tremanns team
- 2) mentorer og workshop- / seminarledere fungerer som yrkesveiledere og trenere
- 3) inkorporering av lean oppstartsprosesser og forretningsmodellering
- 4) støtte og veiledning til tidlig finansiering
- 5) arrangementer som inviterer investorer i et åpent forum, der selskapene kan pitche sine løsninger
- 6) et engasjement på heltid i et gründerfelleskap (Miles et al., 2017, s. 6).

Programmet er vanligvis planlagt i denne rekkefølgen:

Den første måneden flytter deltakerne inn på et delt arbeidsrom, møter en rekke mentorer som har forskjellige perspektiver og erfaringer, deltakerne lærer å anvende lean prosesser i praksis, for eksempel validering av forretningsmodeller og kundeutvikling, delta på workshops og seminarer. Mentorer inkludert entreprenørielle gründere og ledere møter teamene for å forsterke læring, utfordre forutsetninger og veilede dem til realiteten til startups. Ifølge Miles et al (2017, s. 6) vurderes en rekke forskjellige forretningsmodeller i løpet av den første måneden av akseleratorprogrammet på grunn av diskusjoner med potensielle kunder, leverandører og mentorer.

Videre forklarer Miles et al (2017, s. 6) at den andre måneden av akseleratorprogrammet handler om at teamene lager/utvikler en forretningsmodell og en MVP (minimum viable product), og begynner å teste og få tilbakemeldinger fra kunder. Teamene søker også bevis på hvor godt MVP-ene deres løser kundeproblemer for å vurdere kommersiell levedyktighet og skalerbarhet. I vår studie vil vi legge til grunn hvordan gründerne skalerer og sammenligne dette med teorien om skalering generelt.

Den tredje måneden er for det meste dedikert til å finjustere virksomhetens forretningsplan og utvikle en presentasjon eller en pitch som har som hovedformål å tiltrekke kapital og interesse fra engleinvestorer og andre investorer (Miles et al, 2017, s. 6). Det er imidlertid lite forskning på akseleratorprogrammer innenfor digitalt entreprenørskap, men det er et fenomen i rask utvikling i Norge og flere slike dukker nå opp som et svar på den digitale utviklingen vi nå står ovenfor.

## 2.6 Oppsummering og forskningsspørsmål 2

Det finnes per dags dato lite informasjon på hvordan digitale gründere skalerer. Derfor har vi som hensikt å studere dette gjennom denne studien.

Vi skal forske videre på hvordan gründere skalerer sine respektive bedrifter og samtidig hvordan de bruker akseleratorprogrammet til å tilegne seg kunnskap. Vi har dermed utformet det neste forskningsspørsmålet:

*“Hvordan skalerer gründere sine digitale bedrifter og hvordan har akseleratorprogrammet bidratt til læring og utvikling av bedriften?”*

## 3. Metode

I dette kapittelet vil vi gå mer inn i dybden når det kommer til metode og valg av forskningsdesign. For at vi skal kunne svare på problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ casestudie som går ut ifra en integrert fler-case design tilnærming. Vi vil gjøre rede for våre valg av kriterier for utvalg og rekruttering av deltakere, gjennomføring av intervju og analyse av datamaterialet. Til slutt skal vi diskutere validitet og reliabilitet og etiske avveininger.

## 3.1 Forskningsdesign og metode

Vi har valgt en metode egnet for problemstillingen vi ønsker å besvare. Ifølge Rowley (2002, s. 16) bruker man kvalitative studier når problemstillingen baserer seg på enten “hvordan” eller “hvorfor”. Problemstillingen og våre forskningsspørsmål inneholder åpne spørsmålsstillinger som fordrer en kvalitativ metodetilnærming. Metoden vi har valgt mener vi er den beste veien å gå for å sikre nødvendig data for å besvare vår problemstilling. Vi har valgt å benytte oss av et integrert fler-case design også kalt ”embedded multiple case design” (Yin, 2014), med den digitale gründerbedriften som den integrerte analyseenheten i akseleratorprogrammet TheFactory. Videre er det gründeren som er det valgte analysenivået for hver gründercase.

Multiple-case designs har både fordeler og ulemper sammenlignet med single case design. Dataene som vi samler inn fra et multiple case design er ofte mer overbevisende, derfor blir multiple case undersøkelser ifølge Yin (2014, s. 57) beskrevet som en mer robust forskningstilnærming. I henhold til problemstillingen vår, så er vi ute etter å studere hvordan gründere nyttiggjør seg av akseleratorprogrammet til TheFactory for å skalere bedriften sin og om hvordan de oppnår entreprenøriell læringskompetanse.

Til sammen har vi foretatt 8 dybdeintervjuer med gründeren for hver case. I vårt tilfelle vil dataene vi samler inn gjennom intervjuer basere seg på meninger og erfaringer og vil derfor ikke inneholde statistiske analyser. Funnene vil bli benyttet til kvalitativ tolkning av meningsbærende elementer i det som kom fram i intervjuene når vi snakket og intervjuet dem om kompetanseutvikling, erfaringer med akseleratorprogrammet og daglige gjøremål.

### 3.1.1 Datainnsamling - individuelle dybdeintervjuer

Vi valgte å gå for dybdeintervjuer da dette en av de viktigste aspektene ved en case studie (Yin, 2014, s. 110). Vi ville få informantens egen versjon av hvordan de opplever læring, og mente intervju var den beste metoden (Malterud, 2002). Vi laget derfor en semistrukturert intervjuguide. Spørsmålene vi har utformet er åpne og ikke-partiske, dette gjør vi for å få gode og utfyllende svar på som både er åpne og ærlige. Vi har derfor unngått å stille ledende spørsmål (Yin, 2014, s. 111). Lengden på intervjuene var cirka 1 time per intervju. Vi var nøye på å ha oppfølgingsspørsmål implementert i intervjuguiden da vi kunne få en dypere forståelse på de aktuelle svarene vi fikk. Dette gjorde vi for å få forskjellige perspektiver fra informantene, noe som var kritisk når vi skulle analysere svarene vi fikk (Yin, 2014 s 111).

Selve guiden var delt inn i to deler basert på forskningsspørsmålene. I den første delen av intervjuguiden var spørsmålene basert på entreprenøriell læring og i del to var spørsmålene knyttet til digitalt entreprenørskap, skalering og akseleratorprogrammet. For oss var det viktig at intervjuene baserte seg på det teoretiske rammeverket vi har utformet i oppgaven.

## 3.2 Utvalg og rekruttering

For å kunne samle inn data som ville gi oss god informasjon til problemstillingen vår måtte vi ha et utvalg av informanter som passet godt til å representere målgruppen vi hadde sett for oss. Altså gründere med en digital forretningsmodell, samt at de har vært med i et akseleratorprogram.

### 3.2.1 Utvalgskriterier

Vi ønsket å forske på hvordan digitale gründere lærer og tilegner seg kompetansen til å drifte og skalere en digital bedrift. For å finne best mulig utvalg til vår oppgave tok vi kontakt med akseleratoren TheFactory, som er kåret til nordens beste akselerator/inkubator i 2019. De var villige til å samarbeide med oss, og finne intervjuobjekter som passet til våre kriterier (se tabell 1). Kriteriene var basert i det teoretiske rammeverket.

Tabellen under beskriver og forklarer kriteriene vi har lagt til grunn:

Tabell 1. Utvalgskriterier for studiet

Kriterier:	Beskrivelse og begrunnelse:
Deltatt i det samme akseleratorprogrammet	For å undersøke om gründerne bygger sin kompetanse, og hvordan de bruker det de har lært må gründeren ha vært med i et akseleratorprogram hvor de får nye innspill til denne entreprenørielle kunnskapsutviklingen. Ved å velge det samme programmet så sikrer vi at det som læres i mindre grad kan tilskrives andre forhold.

Har et digitalt produkt/tjeneste	Vi har fokus på digitale gründere og bedrifter, derfor må selskapet ha et digitalt produkt eller en digital tjeneste, jamfør Nambisan (2016).
Er i en skalerings fase	Ettersom vi skal forske på hvordan et digitalt selskap skalerer må selskapet være i en skalerings fase. Dette sikres ved at vi plukker ut bedrifter som allerede er valgt ut av TheFactory som betraktes å være i vekstfase.

### 3.2.2 Rekruttering

Ledelsen i TheFactory programmet gav oss deretter tilgang til gründerbedriftene, slik at vi kunne ta kontakt med dem på eget initiativ. Vi fikk litt dårligere respons enn vi hadde håpet på, og måtte gå tilbake til TheFactory for tilgang til flere caser med potensielle informanter. Vi hadde som mål å intervju 10 deltakere, men på grunn av Covid-19 epidemien endte vi på 8 caser.

### 3.2.3 Digitale gründer profiler

I dette kapittelet vil vi presentere informantene for denne studien. Informantene hadde ikke behov eller ønske om å være anonyme. De ønsket tvert imot, å stå frem med både navn, og selskapet de representerer. Tabellen under gjengir informasjon om bakgrunn og erfaringer til gründerne, samt konseptet til selskapet de er gründer for:

Tabell 2. Informantene og deres bakgrunn

Gründere:	Bakgrunn og beskrivelse:
Ole fra Eiendomsappen	Ole er 1 av 3 gründere til Eiendomsappen. Han startet å kode som en hobby fra han var ung, og synes det var spennende å være kreativ på en annen måte enn for eksempel tegning. Ole og med-gründerne utviklet en app tidligere som heter Easycoach. Denne appen fikk mange brukere i flere land, ettersom de lærte seg SEO (search engine optimization), altså å komme høyt opp på Google. Appen deres ble oppdaget av noen i eiendomsbransjen, og de ble spurt om



	<p>de kunne lage en like enkel og intuitiv app for eiendomsbransjen. Ole er i dag 20 år og gikk direkte fra videregående skole til å jobbe med Eiendomsappen.</p>
Nikolai fra Intrava	<p>Nikolai er 27 år og har jobbet med BI (business intelligence) i 3 år. Han har en bachelorgrad i finans som han tok i USA. Han pitchet en ide for en akselerator der, og selv om ideen ikke gikk igjennom fikk han tilbudt et internship som han takket ja til. Gjennom det internskapet ble han koblet med med-gründeren hans i dag. Med-gründeren hadde allerede utviklet en plattform for BI, og ansatte Nikolai ettersom han var den eneste som hadde betalende kunder. Etter hvert flyttet de tilbake til Europa og bestemte seg for å fokusere på eiendomsbransjen. Slik startet de Intrava i 2018, og Nikolai ble med-gründer.</p>
Sebastian fra Zeipt	<p>Sebastian kommer fra Sverige og satset på bandy som eliteutøver. Han fant senere ut at han skulle starte på økonomi og entreprenørskap på BI i Oslo. Han har arvet interessen for entreprenørskap fra sin far, som er seriegründer. Sebastian fikk ideen om å lage digitale kvitteringer når han var på reise i Silicon Valley. Slik var ideen om Zeipt grunnlagt, og Sebastian startet selskapet med en medelev fra BI.</p>
Øyvind fra Miraix	<p>Øyvind har en bachelorgrad innen fysikk fra NTNU. Etter det jobbet han mye i utlandet, blant annet i Filippinene hvor han jobbet i et selskap som utviklet apper til de første Ipadene som ble laget. Litt forskjellige spill og lignende, også gjorde han konsulentarbeid. Han har og litt erfaring fra startups, ettersom selskapet han jobbet i var en startup, og han startet et selskap når han kom tilbake til Norge. Etter en stund fant han ut at han skulle fokusere mer på Miraix, som er en trading plattform.</p>
Peder fra Romly	<p>Peder er utdannet arkitekt. Han studerte 3 år i Oslo, og 2 år i Los Angeles, og ble ferdig i 2014. Siden da har han jobbet som freelance arkitekt i alle typer skalaer. Han har alltid vært interessert i å finne</p>

	<p>alternative forretningsområder for arkitekter, og andre måter å utvikle arkitektfaget på. Så siden studiene har han tenkt på andre metodikker, spesielt teknologi eller andre forretningsmodeller, som er bakgrunnen til å starte Romly.</p>
Didrik fra Bizbot	<p>Didrik har en master i science society and technology, og gikk på Gründerskolen mellom bachelorgraden og mastergraden. Han fikk ideen til sin første startup som etter hvert gikk konkurs. Men han opplevde hvor mye problemer det var med papirarbeid for å starte en bedrift. Det var slik han kom opp med Bizbot, som blir beskrevet som en digital med-gründer som skal hjelpe til med dette.</p>
Kevin fra Monetor	<p>Kevin studerte i UK og har 14 års erfaring fra valutamarkedet derfra. Han jobbet for verdens største valuta leverandør. Han så muligheten til å etablere Monetor fra hans lange erfaring, hvor han lagde en plattform som automatisere visse prosesser innen valutahandel.</p>
Morten fra Shineup	<p>Morten er utdannet siviløkonom fra handelshøyskolen BI. Han har også studert high tech entreprenørskap, og var blant annet i Silicon Valley. Allerede før han var ferdig utdannet hadde han startet 5-6 selskaper, og over 20 selskaper etter. Han har 20 års erfaring innen byggebransjen, og jobbet mye med digitalisering, effektivisering og automatisering i byggebransjen. Han fikk ideen til å starte Shineup etter å ha funnet vanskeligheter med å pusse opp en leilighet.</p>

### 3.3 Gjennomføring

I dette kapittelet skal vi gjøre rede for forarbeidet og gjennomføringen av intervjuene.

#### 3.3.1 Utforming av intervjuguiden

Intervjuguiden ble basert på forskningsspørsmålene vi utformet fra teorien. Vi tok i bruk en semistrukturert intervjuguide med åpne spørsmål for å la informantene fortelle det de følte var nødvendig, og for at vi skulle kunne grave dypere i hva de fortalte for å få god data.

Intervjuspørsmålene ble delt inn i 4 deler, se vedlegg 2 for intervjuguide. Den første delen var en generell introduksjon om gründer og bedriften, og hvorfor de hadde valgt å starte en digital bedrift. Del 2 omhandler forskningsspørsmål 1, som går mer på entreprenøriell læring. Spesielt her har vi tatt i bruk Man's (2007) 6 læringsmønstre for å forske på om digitale gründere bruker samme strategier eller ei. Del 3 er spørsmål rundt forskningsspørsmål 2, som handler om skalering av digital bedrift, og hvordan akseleratorprogrammet kan bidra til dette. Den fjerde og siste delen er avslutning, som skal få gründeren til å reflektere over læring på et overordnet nivå, og hva de har fått ut av det.

Intervjuguiden ble brukt som et grunnleggende verktøy, og ble noe justert underveis ut ifra vår opplevelse av hvordan informantene reagerte på oppsettet og hvordan vi opplevde var flyten i samtalen. Gjennom intervjuene oppdaget vi at formuleringen av spørsmålene var for lange og akademiske, som førte til forvirring og uklare svar. Vi måtte derfor omformulere disse. Vi oppdaget også etterhvert hvordan vi skulle stille oppfølgingsspørsmål som hjalp informanten forstå spørsmålene bedre.

### 3.3.2 Håndtering av forskningsdata og etiske avveininger

Av hensyn til forsvarlig innhenting og lagring av forskningsdata, meldte vi inn prosjektet til NSD (Norsk Senter for Forskningsdata). NSD godkjente søknaden vår, inkludert samtykkeskjema og intervjuguiden. Informasjonsinnhenting og lagringen av data på godkjent medium ble derfor utført i henhold til GDPR regelverket, selv om informantene valgte å opptre med navn.

### 3.3.3 Datainnsamling prosessen

Vi gjennomførte 8 intervjuer, hvor 5 av intervjuene foregikk på informantenes arbeidsplass, og 3 foregikk på nett over Google Hangouts. Planen var å ta så mange som mulig av intervjuene ansikt til ansikt, men ettersom Covid-19 begynte å spre seg rundt denne tiden ble det ikke mulig. Vi ville være fleksible på tiden slik at gründerne kunne velge selv hvilket tidspunkt som passet best for dem.

På forhånd før vi avtalte intervju forklarte vi hvem vi var og hva studien gikk ut på. Vi hadde også en samtale før hvert intervju, hvor vi presenterte oss nok en gang, og prøvde å få en vennlig tone før vi startet intervjuet (Yin, 2014). Før det første intervjuet leste vi opp

samtykkeskjemaet for informanten. Dette fant vi ut var en tung prosess som tok mye tid, og sendte heller etterhvert samtykkeskjema på mail før de andre intervjuene. Alle informantene samtykket muntlig som vi tok opp på opptak for å gjøre det så enkelt og digitalt som mulig (Yin, 2014). Vi spurte også om vi kunne ta opp intervjuet på opptak, som kun var til vårt bruk for utformingen av oppgaven, noe alle samtykket til.

Under intervjuene var vi fokusert på å lytte aktivt, slik at informanten følte at vi faktisk fulgte med, og at det informantene sa var interessant. Vi brukte intervjuguiden aktivt, men hvis det var noe vi følte ikke kom godt nok fram stilte vi spørsmål relatert til det. Det ble ofte stilt “kan du komme med noen eksempler” for å få dypere forståelse. Vi stilte også andre spørsmål som følte naturlig, for å få en naturlig følelse på samtalen. Om informanten begynte å snakke seg ut av temaet gikk det helt fint, ettersom det var interessant å høre på, og det kunne vært relevant til oppgaven. Men vi stilte også spørsmål som kom tilbake på temaet etter informanten hadde snakket seg ferdig. Noen informanter snakket mye og var innom flere av spørsmålene fra intervjuguiden på egenhånd. Men selv om de snakket om noen av temaene på egenhånd stilte vi spørsmålene allikevel, med kanskje en liten tvist for å rette spørsmålet mot den informasjonen vi var ute etter. Det var viktig å ikke stille ledende spørsmål, altså at informanten ikke oppfatter det slik at vi som intervjuere vil ha et spesifikt svar til spørsmålene våre. Vi ville de skulle fortelle ting slik de oppfattet det på sin måte. Vi passet og på å ikke gripe ordet for fort, ettersom informantene kunne komme på mer informasjon etter noen sekunder med tenking. Vi synes det var nyttig.

## 3.4 Analyse av data

I dette kapittelet skal vi forklare hvordan vi gikk frem for å behandle den innsamlede dataen.

### 3.4.1 Transkribering

Formålet med å transkribere er å fange samtalen på best mulig måte for å presentere budskapet informantene ville formidle. Det er viktig å være oppmerksom på at analysen er gjort ut ifra vår tolkning av transkriberte data. Ved å transkribere intervjuene gjør vi om virkeligheten til tekst. Teksten er kun en tekst, og den virkelige rådata er den faktiske hendelsen, slik den fant sted under intervjuene. Når muntlige samtaler omsettes til tekst vil det være fare for noe mistolkning, også ved å skrive ned ord for ord (Malterud, 2002).

Teksten skal ivareta det opprinnelige materialet på best mulig måte, slik at informantens erfaringer og meninger ble formidlet og oppfattet av oss under intervjuet (Malterud, 2002). Vi har derfor fulltranskribert, og hatt fokus på å fange det informantene ville formidle.

### 3.4.2 Koding og analyse av transkriptene

Etter transkriptene var ferdig startet vi å kode og analysere tekstene etter en tematisk analyse. Koding er et verktøy for å gi oversikt, og organisere informasjon etter ulike deler av et rammeverk. Vi gjorde dette ved å organisere informasjonen ved hjelp av fargekoder. Vi tok i stor grad utgangspunkt i Man's (2006) seks punkter om læringsstrategier, og ga hvert av punktene egne farger. I tillegg hadde vi egne fargekoder for hvordan de lærte, skalering og hvordan de brukte akseleratoren. Til sist hadde vi en egen fargekode for alt annet som kan være interessant for oppgaven. I baktankene hadde vi da å søke etter nye funn eller mønstre av betydning.

## 3.5 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet

For at studien som gjennomføres skal være pålitelig, må man minimere feilene som kan oppstå i studien. Det er også viktig å ha et nøytralt standpunkt i studien slik at svarene man får også er upartiske. Dokumentasjon er derfor viktig når man utfører en case-studie. Målet med påliteligheten av studien er at hvis en annen forsker skal forske på samme fenomen så skal forskeren kunne komme tilbake til de samme funnene ved å utføre de samme stegene som er gjort i det tidligere studiet (Yin, 2014 s. 48-49). Derfor har vi i vår case utgave dokumentert vår fremgangsmåte slik at vi enkelt kan følge de samme stegene vi tok for å de samme resultatene, noe som kan benyttes for eventuelt videre forskning. Vår fremgangsmåte har gått ut på å lage en kriterieliste der vi sørger for at alle kriteriene er oppfylt og samsvarer med det vi skal forske på. Vi intervjuet 8 informanter der alle oppfylte de gitte kriteriene og kan dermed si at alle informantene jobber innenfor digitalt entreprenørskap, er i en skaleringsfase og er en del av programmet til TheFactory og har ulik bakgrunn og kompetanse. Dermed kan vi med sikkerhet si at de oppfyller kriteriene for vårt studie. Basert på tilbakemeldingene som vi har fått, har vi gjort de nødvendige endringene slik at studien blir pålitelig.

Like viktig som pålitelighet er troverdighet i kvalitativ forskning. Dette er viktig for å kunne se om dataene vi samler inn er egnet for å svare på forskningsspørsmålene vi har utformet

(Yin, 2014 s. 45). Vi har vært påpasselige med å være veldig nøyaktige når vi operasjonaliserer de aktuelle temaene fra teorien over i intervjuguiden. Etter å ha utformet intervjuguiden har vi fått tilbakemeldinger av vår veileder. I tillegg har vi justert intervjuguiden underveis, noe som styrker troverdigheten til forskningen (Malterud, 2002).

## 4. Analyse og funn

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn fra analysen. Hensikten med å analysere datamaterialet er for å kunne trekke inn paralleller med forskningsspørsmålene vi har laget basert på problemstillingen. Kapittel 4.1 vil omhandle forskningsspørsmål 1 og tar for seg entreprenøriell læring, kapittel 4.2 og 4.3 er knyttet til forskningsspørsmål 2 og tar for seg digitalt entreprenørskap og skalering, og akseleratorprogrammet.

### 4.1 Analyse av entreprenørielle læringsstrategier

I dette kapittelet har vi analysert dataene med Man's seks læringsstrategier (Man, 2006) som styrende rammeverk. Hver strategi analyseres og utdypes i et eget delkapittel. Vi kobler sammen entreprenøriell læring og digitalt entreprenørskap for å se nærmere på hvordan digitale gründere tilegner seg entreprenøriell læringskompetanse ved hjelp av læringsstrategiene.

#### 4.1.1 Søker læringsmuligheter

Det kommer frem i intervjuene at læringsmuligheter er til stede konstant. Dette kan tolkes på flere måter. På en side søker gründerne alltid etter nye læringsmuligheter, ettersom de jobber i en oppstartsbedrift, og det er mange roller og arbeidsoppgaver som må fylles. De må derfor lære seg hvordan de skal fylle de rollene, med tanke på at de ikke har kapital til å ansette noen. På en annen side kan man tenke at læringsmulighetene allerede er til stede, ettersom gründerne vet hva som trengs for å etablere seg. Da dukker det opp oppgaver hele tiden, og det oppstår ofte et behov for å lære noe nytt. Slik som en av informantene fortalte "brenner" det overalt, hvor da brann brukes som metafor for ting som trengs å gjøres i selskapet. Vi drar frem et eksempel fra Ole fra Eiendomsappen. Her er det ingen tvil at han søker aktivt etter læringsmuligheter:

*"Vi begynte med et prosjekt, hvor vi ikke hadde annet formål enn å lære, også har vi klart å bygge på det videre." - Ole*

Første prosjektet hans var et bevisst valg om å søke aktivt etter læringsmuligheter. Dette var før han og med-gründerne startet Eiendomsappen, og de skulle teste ut kodingen de hadde lært med et ordentlig prosjekt. De tar valg som legger til rette for at de aktivt finner læringsmuligheter. Dette prosjektet var deres første app “Easycoach”, hvor de også lærte søkemotoroptimalisering (SEO). Men da igjen var det ved nødvendighet av appen deres for å bli oppdaget, og få flere brukere.

Øyvind har en unik måte å søke etter læringsmuligheter på. I tillegg til alt som må læres i bedriften bruker de også internett aktivt til å tilegne seg nye ferdigheter i form av kurs og e-bøker:

*“Vi har noen kurs på programmering på NTNU, men hovedsakelig så er det bøker online, som man lærer av. Typiske kurs er vel for eksempel Udemy og alle de der, og de forskjellige kursene der. Altså online video kurs, og gjerne da samtidig med at når du utvikler noe slik at man lærer hvordan man skal gjøre det. Altså «learning by doing» type ting rett og slett.” - Øyvind*

Det finnes læringsmuligheter på nett, slik som Udemy.com, som blir nevnt over, og vi ser her at Øyvind aktivt bruker dette til å tilegne seg ny kunnskap. I tillegg anvendte Øyvind det han lærte gjennom disse kursene i praksis, for at den nye kunnskapen skulle læres mest effektivt.

Noe vi syntes var ganske interessant var Didrik fra Bizbot som søkte aktivt etter læringsmuligheter, men det handlet ikke om typiske ferdigheter slik som de andre eksemplene, men heller ferdigheter knyttet til å forbedre arbeidsstruktur, rutiner og effektivisering. Han kom i kontakt med en mental trener, som skulle lære han nye teknikker på et mer grunnleggende nivå:

*“Jeg endte opp med et sånn treningsprogram hvor han skulle drive og coache meg litt. Så da gikk jeg gjennom veldig mye av måten jeg jobber på, noe som førte til at jeg brukte mailen min, notatene mine, to-do listen min på en helt ny måte.” - Didrik*

Didrik fortalte oss at ved hjelp av kurset fikk han en mye større ro i seg selv, noe som førte til doblet effektivitet. Flere av de andre gründerne snakket implisitt om det samme, slik at de søker aktivt etter læringsmuligheter når det kommer til å forbedre arbeidsprosessene sine.

Hvordan man velger å tolke aktivt søking etter læringsmuligheter slik som Man (2006) beskriver det er noe åpent. I lys av vår studie velger vi å tolke dette som aktiv læring, noe som sammenfaller med “learning by doing” som er typisk for entreprenørielle læringsprosesser (Cope and Watts, 2000). Læringen er aktiv gjennom de oppgavene de aktivt søker å løse, og vil føre til en dypere kompetanse. Alle disse gründerne søker aktivt etter ny læring gjennom det de må foreta seg for å bygge sin gründerbedrift, enten om det er noe bedriften har behov for, eller noe de selv har behov for i sin daglige ledelse.

Digitale gründerne har en tendens til å oppdage læringsmuligheter på internett. Det er enkel tilgang på informasjon, i tillegg til at mye av informasjonen er gratis. Det krever mindre å søke på Google enn å gå til biblioteket og lese en bok. Det varierer på hvordan informasjon gründeren trenger, noen ganger trenger de mer nøyaktig informasjon. Da betaler gründerne enten for kurs på nett, eller kjøper/låner bøker. Det er viktig å nevne at alle har egne måter å lære på, men vi ser også mange gjengangere. Det ble tidligere nevnt Øyvind som tok i bruk kurs på nett og brukte det i praksis. Kevin forklarer godt hvordan han lærer og hvorfor han bruker de forskjellige midlene til læring:

*“Hvis det er noe jeg ikke vet så bruker jeg bøker, Google eller et eller annet slik at det ikke blir rent akademisk, fordi en ting er hva som står i bøkene men det er noe helt annet når man utfører det i praksis. Jeg bruker ikke Youtube for det blir mer problemløsning basert.” - Kevin*

Gjennom analysen var det et gjentakende element som gikk igjen i alle intervjuene som gründerne benytter for å tilegne seg ferdigheter. Det er aktiv læring gjennom nettverk. Nettverk er en viktig del av entreprenørskap, og ved å bruke nettverket korrekt kan det ha mange fordeler, og også innunder de andre strategiene:

*“Vi prøver å bruke nettverket vårt som vi har fått gjennom både akseleratorer og inkubator programmer, og utover vår egen bransje, for å finne noen vi kan spørre, som jurister eller økonomer. Gjerne mentorer også. Ofte sier de noe og peker i en retning, også må du begynne å lese.” - Peder*



Dette er én måte gründerne lærer på, men vi vil og trekke frem andre metoder til læring. Nettverk kan kanskje være den viktigste og mest effektive metoden, men det er ikke alltid mulighet til å få hjelp fra nettverket. Da må de ty til andre midler.

Mer eller mindre alle gründerne søker på Google/internett, noe som nesten er en selvfølge i dag. Men det kan være vanskelig å finne kvalitet informasjon på nett, og det er ikke alltid lett å finne pålitelige kilder. Derfor bruker de nettverk, kjøper kurs på nett (ikke så mye Youtube, ettersom det er mer grunnleggende), og leser bøker for å kvalitetssikre informasjonen. Typisk for digitale gründerne er kanskje det å bruke mer internett til læringsformål og hvilke nye muligheter som oppdages på nett.

En ting å være oppmerksom på er at forskningen Man (2006) utførte var på gründerne med mer etablerte bedrifter. Det er viktig for slike gründerne å fortsette og lære og innovere for å tilpasse og utvikle bedriften i takt med markedet. Mens i oppstartsbedrifter skjer dette mer dynamisk, da prosessen er kjennetegnet av konstante oppgaver som må løses.

#### 4.1.2 Kontinuerlig læring

Som gründerne i oppstartsbedrifter er det viktig å tilpasse seg forholdene, og lære fortløpende og kontinuerlig og gjennom problemløsning (Cope & Watts, 2000). Ut ifra intervjuene har vi funnet at teorien stemmer godt med hva som skjer i praksis. Vi tolker følgende uttalelse som kontinuerlig læring:

*“Så lenge du vet hva problemene er kan du jobbe ut fra det. Så det er sånn jeg jobber. Identifiserer problemet, hva er feil og hvordan kan du fikse det. Man trenger ikke være rakettforsker for det, det er bare å tenke, og hvis det ikke går må man spørre noen. Det handler om å stille de riktige spørsmålene.” - Nikolai*

Dette stemmer også godt med hva som ble nevnt i 4.1.1, med tanke på vår antagelse om at gründerne ikke trenger søke aktivt etter læringsmuligheter ettersom de allerede er til stede, og presenterer seg selv gjennom de oppgavene som trengs å gjøres. Her forteller Nikolai om digital markedsføring og hvordan han ikke skal miste kundene i prosessen fra første interaksjon til salg. Mister han noen på veien bruker han gjerne LinkedIn for annonsering til disse bedriftene. Han hadde ikke noe erfaring med markedsføring, og derfor gir alle

problemene han må løse underveis også mer kunnskap. Altså han lærer kontinuerlig gjennom å ta tak i problemene han støter på.

Måten gründerne lærer på handler mye om prøving og feiling (Cope, 2010). I eksempelet under beskriver Peder hvordan han lærer fra prøving og feiling, og hvordan han hadde brukt den kunnskapen om han hadde han startet på nytt:

*“Hvis jeg skulle begynt på nytt igjen nå hadde det blitt mye mindre av de samme feilene. Mye av det med prøving og feiling er at jeg hadde ikke feilet da på noe jeg har feilet på nå. Så mye av det forretnings tekniske og administrative hadde vært mye smidigere, og man hadde også hatt mer kapasitet og ressurser å bruke på business” – Peder*

Dette er en dypere forklaring på hvordan han har lært av feil og implementerer dette i kunnskapsbasen for kontinuerlig læring. Disse gründerne lærer hver dag. Slik som Nikolai lærte markedsføring og ansettelse, Sebastian lærte kompleksiteten i betalingsprosesser og teknisk forståelse, og hvordan Kevin lærer ukjente teknologier før han prater med kunder for å kunne kommunisere på lik linje med dem:

*“Forståelse av at du lever i en verden som har minimum 5 abstraksjonslag under seg når det kommer til digitale tjenester, og at du har innsikt i at de ulike lagene er sammenflettet, de har bare ulik hensikt. Det er det viktigste verktøyet jeg har lært meg.” - Sebastian*

*“Jeg trenger ikke å vite alt i detalj, men at jeg lærer ting i grove trekk slik at jeg får en viss forståelse av ting jeg prater om. For eksempel kan det være en viss form for teknologi jeg skal bruke til kundehåndtering, så vil jeg lese meg opp på det og leke med teknologien i noen dager for å se om det er interessant eller ikke interessant og avgjøre om jeg skal forkaste eller bruke det som en nytteverdi.” - Kevin*

Disse eksemplene tar for seg mer av utfordringene en digital gründer har. Flere av gründerne har business bakgrunn, så det å tilegne seg teknologisk kunnskap er et stort hinder, men også en nødvendighet for gründerne med digitale selskaper. I tillegg er teknologi alltid i bevegelse, og nye teknologier etableres kontinuerlig. Derfor må gründerne også lære kontinuerlig.

### 4.1.3 Selektiv læring

Ut ifra analysen er det ingen tvil om at dette punktet er det mest sentrale for våre gründere. Absolutt alle snakker om hvordan de må prioritere (altså velger ut - selektivt) hva man må lære seg for å løse bestemte arbeidsoppgaver og for å få best mulig resultat. Vi synes svaret til Peder beskrev godt hvordan og hvorfor han prioriterer hva han skal lære seg:

*“Man jobber hele tiden med veldig voksende og flytende to-do lister. Det vi har funnet et slags system på er at vi må prøve å gjøre hele tiden det vi får best avkastning av. Du skal et sted, så du må lage en liste med ting du kan gjøre med de midlene du har nå, og hva som tar deg nærmest mulig målet innen det du har mulighet til nå. Med kapitalen og kompetansen du sitter på. Så du gjør egentlig hele tiden en helhetsvurdering på hva er det som brenner mest, og hva kan jeg slukke?” - Peder*

Brann metaforen har vi og nevnt tidligere, hvor altså arbeidsoppgaver haster å bli gjort. Den driver hva som selektivt skal læres. For eksempel hvis kommunikasjonen i teamet går sakte, er ineffektivt, mye misforståelser skjer og tid blir kastet bort må det problemet løses fort. Da kan de implementere en kommunikasjonsplattform som for eksempel Slack for å bedre kommunikasjonen. Over nevner Peder hvordan arbeidsoppgavene vokser og han må alltid velge det han får mest mulig ut av. Om det er kundehåndtering, kommunikasjon internt i teamet eller salg til nye kunder. I tillegg til å fokusere på hva han får mest igjen for må han tenke på hva han kan gjøre med de midlene han har. Altså han kan ikke bruke masse tid og penger til å lære seg hva som eventuelt kunne gitt mest avkastning. Sebastian fortalte det slik:

*“Av nødvendighet. Jeg må lære det, eller betale noen for det, og jeg har ikke råd til det, så da må jeg lære det.” - Sebastian*

Det har vært nevnt at gründere med læringskompetanse må velge ut hva de skal lære før de har behov for læringsutbyttet (ref. kapittel 2.1.4). Dette er noe våre gründere ikke nødvendigvis er like bevisste på. De er mer reaktive enn proaktive, og ser på problemene de har i dag, og hva som haster mest for å komme framover på kort sikt. For å kunne løse disse må de være mer agile. I neste eksempel forklarer Morten litt mer om hva dette betyr med tanke på selektiv læring når han beskriver hvordan han jobber med å bli en markedsleder ved å øke kunnskap og bli spesialist innen sin nisje:

*“Det å kunne prioritere riktig, noe jeg vil si er kanskje det viktigste. Med dette mener jeg hva som er det mest kritiske for å gå et steg videre, at man definerer tre viktige områder som er absolutt kritiske for å lykkes. For eksempel lykkes med å hente kapital eller å få lansert et produkt. Det er viktig å jobbe agilt. Prioriteringene endres jo hele tiden etter hvert som man får mer og mer innsikt.” - Morten*

Her ser vi at selektiv læring handler mer om å få nok erfaringer til å kunne prioritere riktig og til å reagere raskt for å implementere endringer. Dette er typisk for digitale gründere som må iterere og tilpasse produktet til kunden.

#### 4.1.4 Dypere læring

Dypere læring er en kompleks ting å forstå i oppstarts miljøet. Her tolker gründerne dette på hver sin måte, og svarene vi fikk var veldig forskjellige. Vi stilte spørsmålet på denne måten: “hva er det spesielt viktig å bli ekspert på?”. Her er en tolkning:

*“Ekspert er jo litt avhengig av hvordan man definerer det. Hvis man har mange års erfaring i bransjen og kjenner veldig mange aktører i bransjen så er man i stand til å faktisk fokusere på et segment som for eksempel her i Shineup så tar man kun utleieboliger og oppussing og ikke noe mer. Dette fører til at man har et veldig spisset konsept som jeg da tror man fort kan bli ekspert ved at man jobber med en del av de beste aktørene i markedet på det segmentet” - Morten*

Morten mener det er viktig å bli ekspert på markedet, Øyvind mener IT sikkerhet er viktigst, og Sebastian sier hvis han måtte velge en ting vil rapportering til staten være viktigst å være ekspert på. Vi tolker dette som at alle har hver sin oppfatning av hva som er viktigst å ha dyp forståelse for, og dette baseres på bedriftene og deres behov. Miraiex skal levere en sikker plattform for trading av valuta og kryptovaluta på nett, og da er det klart at Øyvind mener IT sikkerhet er viktigst. Sebastian mener rapportering til staten er noe av det viktigste en gründer må kunne, ettersom det går igjen hele tiden, og det gjelder generelt alle bedrifter. Sebastian fortalte også at gründeren ikke nødvendigvis burde bli ekspert på noe, men heller være kunnskapsrik på mange områder, en generalist. Flere av gründerne følte det på samme måte, og Didrik forklarte forskjellen på de to synene på en god måte:

*“Du kan gå horisontalt inn og bli en helt rå programmerer, men så kan du ikke så mye om noe annet ikke sant. Dette er jo for så vidt en måte å være spesialist, men du kan være en spesialist ved å ha bredde kunnskaper også.” - Didrik*

Altså alle bedrifter trenger ekspertise på en rekke forskjellige områder som defineres av kjernevirksomheten i det de holder på med. Men det kan ofte skje at selskapet har mye fokus på å perfektionere produktet før det lanseres, noe som kan føre til problemer med kundene når produktet lanseres. Halvparten av gründerne nevnte dette. Å gå ut med produktet tidligere for å få raskere tilbakemeldinger fra kundene og tilpasse produktet mer til deres ønsker var en gjenganger. Altså en mer kundeorientert fremfor en teknisk tilnærming. Så selv om gründerne våre er mer forretningsorienterte kan de og legge for mye vekt på produktet. Teorien sier dypere læring er en fordel til læringskompetanse, men det er ikke nødvendigvis en god ting for våre gründerne, ettersom det kan være et hinder til å finne “product-market-fit”. En ting er helt klart, og det er at gründerne må kunne mye. Å beskrive gründerne som spesialister på en rekke sentrale breddekunnskaper som lederskap, rapportering til staten og bred teknisk forståelse mener vi derfor er en god beskrivelse for våre gründerne.

#### 4.1.5 Reflektering over erfaringer

Individer med læringskompetanse reflekterer over erfaringer og lærer ved å aktivt tenke og trekke på lærdom fra tidligere situasjoner. Vi fant flere av gründerne som gjorde nettopp dette, og vi opplever at det er en viktig forskjell mellom det å være en som passivt lærer av erfaringer, og det å trekke lærdom ut av hendelser, uavhengig av hvor kritiske de er. I eksempelet under har Morten beskrevet hvordan han reflekterer over mindre problemer:

*“Jeg reflekterer jo alltid på alt, selv de små tingene som for eksempel hvorfor har vi et møte, hvorfor fikk vi e-post, melding eller en telefonsamtale. Hvorfor trengte vi å ha dem? Jo, det er jo kanskje dårlig informasjon eller misforståelser som må bli avklart. Så finner man etter hvert ut at ja dette går ikke, og da finner vi løsninger for å fikse det for fremtiden” - Morten*

Morten reflekterer aktivt over alle situasjoner, både store situasjoner som er viktige for selskapet i helhet, og småting som han nevner her. Ved å aktivt reflektere over situasjoner og lære av alt som kan læres av vil resultatet bli høyere læringskompetanse. I dette tilfelle vil

selskapet bli mer effektivt ved å forbedre kommunikasjonen. Morten har veldig mye erfaring fra mange selskaper, så her kan vi se likheter til teorien hvordan kompetente gründere har opparbeidet seg en sentral læringskompetanse innenfor aktiv refleksjon over tid. Anskaffelse av denne ferdigheten er beskrevet som en langsiktig prosess, som kan ha noe med at gründere må lære å se langsiktig, samtidig som de må tenke kortsiktig for å overleve.

Læring fra feil er et stort tema da gründerne våre lærer oftere fra feil. Dette fordi at negativ læring har en tendens til å bidra til dypere refleksjon og mer læring (Cope, 2010). Sebastian har et godt eksempel på hvordan han lærte av sine feil gjennom refleksjon:

*“Å sette opp en langsiktig taktikk istedenfor å stresse opp og innse verdien i å få mer feedback tidligere med å pushe ting som er halvferdig. Og ikke prøve å gjøre ting perfekt. Det angrer jeg på. Det er bra å gjøre ting perfekt, men man må innse at momentum hadde trolig resultert i kjappere vei til markedet og et produkt som hadde hatt kunder” - Sebastian*

Han nevner senere i intervjuet at hvis han skal starte noe nytt vil han vise produktet raskere til kunden. For mye fokus på produkt/det tekniske er nevnt i 4.1.4, og måten vi har funnet dette er ved at gründerne har reflektert over problemet og lært av dette. Gå ut med produktet tidligere er en gjenganger, og også et av de større problemene gründerne reflekterer over. Det er en slik situasjon som er enklere å oppdage og reflektere over.

#### 4.1.6 Videreføring av lærdom

Det er vanlig å ta med seg lærdommen videre etter noe er lært. Det høres kanskje ut som en selvfølge, men med tanke på hvor ofte mennesker glemmer er det verdt å nevne. Videreføring av lærdom er derfor en sentral læringskompetanse. Hvis lærdommen ikke blir brukt har den ingen verdi. Derfor må gründere huske hva de har lært tidligere, slik at de kan bruke den kunnskapen i nåværende og fremtidige situasjoner:

*“Jeg jobbet som selvstendig næringsdrivende i mange år. Så jeg har litt erfaring med forretningsforståelse og sånn derfra. Også har jeg vært aktiv innen mye generelt styrearbeid i både arkitektfag og borettslag og startet en non-profit, jeg og to kompiser når vi studerte, som har blitt verdens største konkurranse for arkitektstudenter, som arrangeres årlig. Mye erfaring derfra også, med tanke på hva*

*man ikke skal gjøre. Det er jo slik man lærer, man gjør feil, også må man rydde opp etterpå. Men det har vært de mest grunnleggende erfaringene som jeg har tatt med meg.” – Peder*

Så lenge kunnskapen blir tatt vare på, og ikke glemt når den trengs, men brukt, kan det ses på som læringskompetanse. Spesielt Peder som snakker om med læring fra feil. For å slippe å gjøre den samme feilen flere ganger er gründerne nødt til å huske hva de lærte og videreføre lærdommen til den nåværende situasjonen. Vi fant og et interessant funn, hvor videreføring av lærdom ikke automatisk kan bli brukt:

*“Jo, jeg kunne litt om markedsføring. Det er jo en del av uansett hva man driver med for så vidt. Helt fra det selskapet jeg hadde i Filippinene, eller før når jeg drev med disse nettsidene har jeg tilegnet meg en del kompetanse innenfor markedsføring. Poenget er at ting forandrer seg jo hele tiden, så da har man jo noen ting som fungerte tidligere men ikke som fungerer nå. Når jeg startet med IT så var ikke sosiale medier på langt nær like populært som det er i dag. Nå skjer alt der, mens på den tiden hadde sosiale medier en mye mindre rolle rett og slett. Så ja ting er jo i endring, men jeg oppdaterer meg underveis da, og det er en del av grunnen til at jeg løp til en akselerator, for markedsføring er en del av programmet der.” - Øyvind*

Dette sitatet illustrerer at kunnskap er ferskvare og ikke alltid kan videreføres selv om man har mye kunnskap innen feltet. Kunnskapsfeltet digital markedsføring må ses i lys av en mer digital verden hvor bedriftene opererer. Digital markedsføring og bruk av sosiale medier er sentrale elementer for digitale bedrifter, slik at selv om man kan mye om markedsføring fra før, må den videreutvikles i tråd med den digitale utviklingen på nett. Sosiale medier er i hovedfokus av digital markedsføring nå, mens dette har ikke alltid vært tilfelle.

#### 4.1.7 Læren om læring

Læring er noe vi mennesker gjør omtrent hver dag og blir automatisk en del av hverdagen. Vi tenker ofte ikke over læring, det er bare noe som skjer. Poenget her er at mennesker med læringskompetanse tenker og lærer aktivt. Ved å ha et aktivt syn på læring blir læringen også mer effektiv, man lærer om det å lære. Gründere kan tenke at de ikke har tid til å lære mer om læring, men ettersom gründere er læringsindivider kan det være en ekstrem fordel. Man kan se på det slik: bruke 5 måneder til å lære seg en ny ferdighet, for eksempel markedsføring,

eller bruke 2 måneder til å optimalisere sine læringsprosesser, og lære markedsføring på 2 måneder. Uansett ved å fokusere på læring og tilegne seg læringskompetanse vil læringsprosessene kortes ned på lang sikt og føre til mer effektiv læring. Øyvind har et godt eksempel på akkurat dette:

*“Man kan si at jeg prøver jo å lære om å lære, for eksempel hvilke metoder skal jeg bruke for å lære ting raskt og hvordan skal jeg implementere dette, også prøve å ikke bruke så mye tid på å bare lese gjennom mye ting men bare å implementere ting raskt. At det gir en form for nytteverdi for meg.” - Øyvind*

Flere av gründerne som er med i denne forskningen har ikke eksplisitt sagt at de lærer om læring, vår analyse tyder på at de tenker på å optimalisere det de har lært.

#### 4.1.8 Oppsummering av entreprenøriell læring

Gjennom analysen av entreprenøriell læring har vi funnet likhetstrekk mellom Mans (2006) seks læringsstrategier og våre digitale gründerne. Vi tolker at alle brukte læringsstrategiene med en tilpasning til sin kontekst. For eksempel søking etter læringsmuligheter vil skje mer ved hjelp av internett og nettverk, mens i den klassiske teorien lærte gründerne mer fra arbeidsplassen.

Det er viktig som gründerne å være læringsfokuserte. Gründerne er læringsindivider av natur, ettersom de må lære konstant og tilpasse seg endringene av omgivelsene. I en oppstartsbedrift hvor det er mye som må gjøres med lite ressurser er gründerne nødt til å prioritere hva som må gjøres først, og hva de må lære seg for å klare det.

Det er aldri dumt å ha ekspertise innen et felt når man starter bedrift. Det er godt for gründeren å videreutvikle seg. Allikevel må gründerne ikke ha for mye fokus på produktet, da det må tilpasses til kunden. Men ekspertise kan også ses på som å tilegne kunnskaper på flere områder, altså en generalist. Vi mener dette er en stor fordel for gründerne ettersom de har mange oppgaver som skal løses og er læringsindivider av natur.

I etterkant er det viktig å reflektere over læring og aktivt trekke ut kunnskap fra erfaringene. Dette gjelder spesielt når det kommer til feiling, ettersom det er da gründerne blir truffet hardest, og det er enklere å se hva som gikk galt, som da Sebastian ville gått raskere ut til



markedet. Men det er også viktig å lære fra mindre kritiske hendelser, slik som Morten reflekterer over små forstyrrelser i bedriften.

Videreføring av lærdom er ekstremt viktig, hvis ikke er det som å starte på nytt. Det er viktig å ta med seg kunnskap fra tidligere erfaringer og bruke det i nåværende situasjon. Allikevel fant vi en situasjon hvor dette ikke er tilfelle. Hvis kunnskapen som tas med videre er utdatert er det viktig å innse dette selv, slik at ikke ressurser blir kastet bort.

Ut ifra dette burde gründerne som læringsindivider være mer fokusert på å lære hvordan man lærer. Dette kan være til stor fordel da gründerne lærer hele tiden, og læringsprosessene vil da bli kortere, noe som gjør gründerne mer effektive.

Tabellen under gir en kort forklaring over funnene:

Tabell 3. Oversikt over entreprenøriell læring

Læringsstrategi:	Utdypet digital læringsstrategi:
Søker læringsmuligheter	Digitale gründerne tar mer i bruk internett og selv læring for å dra nytte av læringsmuligheter, og gründerne trenger ikke søke aktivt etter læringsmuligheter ettersom de allerede er tilstede.
Kontinuerlig læring	Gründerne lærer hver dag og har gjort det til en del av sin hverdag. Enten de er på jobb og trenger lære noe for å fullføre en arbeidsoppgave, eller sitter på bussen og bruker tiden aktivt til noe nyttig.
Selektiv læring	Selektiv læring er ekstremt viktig ettersom det er mange arbeidsoppgaver som trenger å bli gjort, og gründerne må velge hva de skal gjøre først. Det de velger er ofte det som har størst fordeler for bedriften, eller forhindrer de største ulempene.
Dypere læring	Alle gründerne er enige og mener at dypere læring innenfor et felt er ikke alltid det beste for en gründer, da de har mye å gjøre burde de heller ha oversikt over flere felt, en generalist.
Reflektering over erfaringer	Det er viktig å reflektere over erfaringer for å lære av de og bli mer kunnskapsrik langsiktig. Både fra større og kritiske

	hendelser og små og hverdagslige hendelser.
Videreføring av lærdom	Kunnskap er ferskvare og kan ikke alltid videreføres. Gründere viderefører og tilpasser lærdom til digital verden i rask utvikling.
Læren om læring	Ettersom gründere er læringsindivider er det viktig å effektivisere læringsprosessen. Derfor argumenteres det at læring om å lære, eller metalæring, er viktig for gründere.

## 4.2 Analyse av skalering

I dette delkapittelet skal vi analysere metodene, teknikkene og strategiene bedriftene benytter seg av for å skalere sin oppstartsbedrift. Denne delen av analysen vil hjelpe oss å besvare forskningsspørsmål 2.

### 4.2.1 Hvorfor selskapene velger en digital løsning

Det finnes flere argumenter for at gründere velger et digitalt produkt eller en digital tjeneste. I intervjuene kommer det frem at en digital løsning er enklere å skalere fremfor en ikke-digital løsning:

*“En digital forretning er mye lettere å skalere. Også er det ikke så lett å kopiere. Inntekspotensialet er veldig mye større og ikke minst synes jeg det er mye mer spennende å jobbe med. Det er mer begrensninger i en ikke-digital forretning i forhold til digital forretning. “- Morten*

Det blir også lagt fokus på driftskostnader, der for eksempel det å skalere er en mer automatisk prosess i forhold til en ikke-digital forretning, der det å skalere vil si å legge til større kostnader, lønninger og drift. I en digital løsning vil man få en langt mindre kostnad:

*“I digitale løsninger ser man fordelene med å benytte seg av skybaserte verktøy og de underliggende verktøyene fører til at skalering kan gå automatisk. Å få inn flere kunder for oss er bare litt mer kostnader på driften av systemet vårt. Så i teorien kan vi få inn 1000 nye brukere uten at det skjer noe mer enn at det koster litt mer i trafikken enn det vi betaler for i dag. Så det vil bli mye enklere å skalere. Det følger jo*

*med kostnader også for du må jo ha litt flere på support og så videre, men det er ikke i nærheten av hvor mye det ville kostet i en ikke-digital forretning. I en klesbutikk så må du ha nye lokaler, pusse opp de lokalene også må du jo ansette folk til å jobbe der. Mens for vår del så kan det jo gå litt av seg selv” - Didrik*

I intervjuet med Eiendomsappen, blir det forklart at skalerbarheten til digitale løsninger er enorme. Det finnes ingen grenser for hvor bruker massene kan komme fra. I vår tid benytter samfunnet digitale verktøy for å finne det vi leter etter. Om det er noe vi lurere på, eller trenger innsikt i bruker vi søkemotorer som Google, Youtube og lignende. I det første prosjektet til gründerne fra Eiendomsappen hadde de fått de inn fleste brukerne fra Google, ved at kunder har søkt på et behov som appen deres fylte, noe som også kan oppfattes som et nytt funn i vår analyse:

*“Det vi opplevde med den forrige plattformen var at det ikke var noen grenser på hvor brukermassen kunne komme fra. Vi har nesten ikke brukt kapasitet på salg der. Folk søker på Google, kanskje betaler et abonnement, også er det i gang. “- Ole*

Gründerne forklarer oss at det er enklere å skalere en digital løsning fremfor en ikke-digital løsning og at det ikke er så lett å kopiere løsningen som er digital. Gründerne forklarer oss at fokuset ligger på driftskostnader, der for eksempel det å skalere er en mer automatisk prosess i forhold til en ikke-digital forretning, noe som fører til at kostnadene generelt er mye mindre i et digitalt selskap.

Skalerbarheten til digitale løsninger er enorme, gründerne forklarer oss at det ikke finnes grenser for hvor bruker massene kan komme fra. Dette fordi vi lever i en verden der digitale medier dominerer og mennesker bruker digitale midler for å finne det de leter etter.

#### 4.2.2 Hvordan skalerer gründerne sine bedrifter

Etter å ha gått gjennom dataen kan vi se at selskapenes tankegang rundt skalering er veldig ulik. For eksempel bruker Eiendomsappen SEO (search engine optimization) og et enkelt serveroppsett til å skalere. Hensikten her er at de bruker minimalt med ressurser og lar systemet gå av seg selv når det kommer til skalering. Dette svarte de når vi spurte hvordan de skulle skalere:

*“Det er SEO. Også må vi ha et godt serveroppsett. Gjøre slik at man kan registrere seg og komme i gang og sånt, uten at vi er involvert. Da kan vi også skalere veldig med få ressurser, ettersom de er selvdrevne.” - Ole*

I tilfellet til Shineup er de ikke klare for skalering enda, så hovedfokuset i dag er å lykkes i Norge. Når de først skal starte skalering utenfor Norge, vil de ta i bruk ulike B2B (business to business) løsninger som markedsføres i andre land:

*“Vi er på det stadiet at vi ikke har laget ferdig strategien for å gå internasjonalt fordi vi skal først lykkes på det norske markedet, der vi først satser kun på Oslo fordi halvparten av markedet er i Oslo.” - Morten*

En fellesnevner for alle selskapene som deltok i forskningen er at alle er interessert i å skalere raskt men samtidig holde kostnadene nede. Dette gjøres ved at de digitale løsningene er bygget rundt kostnadseffektivitet og hurtighet. På den måten får gründerne muligheten til å skalere opp ganske bra:

*“Viktigste er tempo, at det går fort, og at det er kostnadseffektivt. Nå jobber vi mye med en elastisk server struktur og back-end struktur som gjør at vi har noen muligheter teoretisk sett da, til å absorbere et større volum veldig fort.” - Peder*

En digital løsning er avhengig av at de digitale kundene er der for de tjenestene eller løsningene som blir levert. Sebastian fra Zeipt legger vekt på at de holder kostnadene nede ved å kun være digitale. Dette gir en større dekningsgrad, men er også avhengig av bedrifter som kan ta i bruk deres tjeneste. Dette gir dem større muligheter til å skalere uavhengig så lenge kundene finnes på internett:

*“Skaleringsmessig har vi veldig store muligheter til å skalere ganske stort. Men det gir dekningsgrad av befolkningensmengde, der har vi ganske stor sannsynlighet for å skalere ganske fort. Det vi sliter litt med er i antall bedrifter som kan ta i bruk vår tjeneste. Der må vi jobbe hardt. Vi leverer tjenester kun digitalt, det gjør at vi er betydelig mer konkurransedyktige kontra de som trenger gjøre noe fysisk. Det er minimumskost for å levere tjenesten. Så vi kan skalere uavhengig, så lenge de finnes på internett.” - Sebastian*

Gründernes skalering planer er veldig ulike, noen fokuserer å skalere gjennom ved å ta i bruk suksessfulle B2B løsninger som markedsføres i andre land, mens andre fokuserer på å la kundene finne dem ved å lage et SEO-system.

Alle gründerne var enige i å skalere i et raskt tempo, men å holde kostnadene nede. Hensikten er at løsningene er kostnadseffektive og bygget på en måte der man kan skalere i et raskt tempo uten at man må betale stort for det. Dette mulig fordi løsningene er digitale og man får mulighet til å holde kostnadene nede i forhold til ikke-digitale løsninger når det kommer til å skalere.

### 4.2.3 utfordringer med skalering

Gjennom vår analyse dukket det opp noen sentrale utfordringer som er generelle for våre gründere når det gjelder utfordringer med skalering:

*Kapital* er en kritisk faktor når det kommer til skalering og er det første fokusområdet. Dette fordi man ikke tjener penger når man skal skalere, for å få tilgang på en større kundegruppe i et raskt tempo:

*“Største hindringen er tilgang på kapital, så da må vi lage en bra business case, som vi holder på med nå. Vi skal skrive en skuddsikker business case slik at man får god tilgang på kapital, så man har nok kapital til å fokusere på skalering og ikke tjene penger. For skalering koster penger, man tjener ingenting på skalering. Hvis du tror du tjener penger på skalering så skalerer du enten for sakte eller feil. Hvis du bare skal fortsette å selge til de du selger til så kommer du til å satse på organisk. For vår del er det ikke spesielt bærekraftig. Derfor må du investere i vekst. For tid er en veldig viktig komponent her, og tid er penger” - Peder*

Informantene forteller gjentatte ganger at det å ha kapital er noe de anser som viktig med tanke på skalering fordi det krever tid og ressurser, som igjen vil bli en kostnad ikke alle bedrifter har råd til i første omgang. Derfor er det nødvendig å samle inn kapital først. Dette er noe som blir lagt stort fokus på da kostnadene vil komme før inntektene, og bedriftene trenger å få inn kapital for å skalere, slik at de unngår å havne i en økonomisk “fallgrube”.

*Budskapet* som skal selge produktet er satt som et viktig fokusområde når det kommer til utfordringer for skalering. Uten riktig budskap vil ikke kundene forstå seg på hvorfor

produktet eller tjenesten har en verdi for dem. Det må være en nytteverdi og budskapet må være enkelt å forstå for kunder som ikke har så stor ekspertise innenfor fagfeltet:

*“Budskapet er fryktelig viktig. For jeg kan ikke sitte her og selge valuta derivater og rentedifferanser til hvem som helst, for de fleste forstår jo ikke hva disse begrepene dreier seg om. Så vi må ha et budskap som er enkelt, forståelig og leselig. Derfor vil jeg si at kapital og budskap er de viktigste tingene. Utenom de naturlige strukturelle elementene innenfor bedriften selv som skal håndtere massene. For hva skjer en dag når man plutselig får 10 000 nye kunder? Det jeg prøver å si er at suksess kan også knekke en bedrift. “- Morten*

Det tredje og fjerde fokusområdet handler om *synlighet for kunder og begrenset tid*.

Bedriftene vi intervjuet nevnte synlighet som et av utfordringene til skalering. Med synlighet menes det at de potensielle kundene kan se dem og se verdien til de digitale løsningene som leveres. Øyvind forklarer dette på en måte der han prioriterer markedsføring og tid som en hovedprioritet for å løse dette. Hovedårsaken til at Øyvind nevner tid er på det grunnlaget at han per dags dato er den eneste i selskapet som jobber fulltid i selskapet, noe som fører til flere begrensninger da de andre ansatte gjerne har andre jobber å gå til:

*“Utfordringen for oss er hovedsakelig tid. De andre jobber deltid mens jeg er den eneste som jobber heltid. Det er noe annet å jobbe deltid enn å jobbe fulltid da det blir begrensninger. Det er også en av hovedgrunnene til at vi jobber for å få inn penger i selskapet, rett og slett for å få flere som kan jobbe heltid. Men utfordringen er jo å prioritere tiden riktig. Markedsføring og vekst på plattformen er første prioriteten mens andre prioriteten er å få inn en ny finansierings runde. Det er også en måte få folk til å slutte på sin fulltidsjobb og komme over hit å jobbe heltid i startupen og dermed kan ting gå mye raskere på alle felt rett og slett.” - Øyvind*

Det siste fokusområdet som er det femte, omhandler *trege salgsprosesser*. Dette handler om å overbevise kunder om å kjøpe tjenesten som blir levert, men samtidig handler det om å få med seg kunden videre i det lange løp. Enkelte kunder har rett og slett ikke tid til å sette seg inn i nye systemer, da mye av det tekniske som ligger bak den digitale tjenesten er for komplisert.

*“Akkurat nå er det fryktelig lange prosesser. Jeg har aldri møtt eiendomsselskaper som har mye tid ekstra til å drive å holde på med dette. Det er det siste de vil gjøre, å lære seg et nytt system.” - Ole*

Hos enkelte selskap krever et salg mer overbevisning, fordi produktet eller tjenesten som selges til kundene har en dyrere oppstartkostnad. Altså bedrifter må betale en etableringskostnad; en engangspris for å implementere et nytt system. Denne etableringskostnaden blir begge partene enige om gjennom salgsprosessen. Det kan være et helt nytt system som skal implementeres i et selskap hvor kostnaden på etablering kan være svært høy. Utenom etablering, må ansatte bli kurset for å bruke systemet som kan ta lang tid. De fleste digitale løsninger krever også et månedlig beløp som kundene må betale foruten etablering. Dette er en SaaS (software as a service) model. Det er en tung prosess som krever mye tid og derfor må salgsprosessen være så intuitivt som mulig slik at kundene ikke trekker seg midt i salgsprosessen:

*“Vår salgsprosess er ganske lang, fordi avtalene våre er på 500 000-1 000 000 i oppstart, også tar vi 20 000 i måneden. Så det krever litt mer, og det er en lengre salgsprosess, og da har jeg mange steder i salgstrakten hvor de kan droppe ut. At ett eller annet gikk feil i salgsprosessen, og du ikke fikk kunden med deg videre, hvordan kan jeg få disse menneskene tilbake inn i salgstrakten? Så det er slik jeg jobber med, hvordan kan jeg unngå å miste kunder.” - Nicolai*

#### 4.2.4 Oppsummering av skalering

En grunn til at selskapene har valgt digitale løsninger er hvor skalerbart det er fremfor en ikke-digital forretning. Informantene nevner at dekningsgraden er et av hovedformålene når det kommer til bruk av digitale løsninger fremfor ikke-digitale løsninger. De får tilgang til et større marked, i tillegg til at kostnadene økes minimalt for å få tilgang på brukermassene når de skal skalere. I analysen kommer det frem at det finnes ingen grenser på hvor brukermassen kan komme fra, noe som er en av fordelene ved å gå digitalt.

En fellesnevner for alle selskapene er at de er ute etter å skalere i et raskt tempo, men samtidig holde kostnadene på et minimum.

Det kommer frem at utfordringene varierer ut ifra hvilke digitale løsninger selskapene har laget. Men selv om de digitale løsningene er ulike finnes det fremdeles noen fellestrekk som

kan nevnes. Disse er fordelt på fem fokusområder: *mangel på kapital, tydelig budskap, synlighet for kunder, begrenset tid, og trege salgsprosesser.*

Kapital er nødvendig for å skalere fordi kostnader forekommer før inntektene i en skaleringsprosess, og ofte går inntektene tilbake til bedriften for videre vekst. Det å samle inn kapital, eksempelvis til skalering er derfor noe informantene mener er grunnleggende viktig fordi kostnadene vil øke og ikke mange bedrifter vil ha muligheten til å skalere uten å få inn mer kapital.

Riktig budskap vil føre til at kunder som skal ha produktet eller tjenesten som leveres, vet hvilken verdi de får av å kjøpe løsningen som leveres. På samme måte er markedsføring viktig slik at bedriftene kan være synlige for kunder. Kunder vil ikke ha et produkt de ikke vet hva er eller hvordan det brukes. Derfor er det viktig å vise kundene verdien av produktet i form av et enkelt budskap.

Et av de mest sentrale utfordringene er tid. Tiden det tar å lage et produkt, til man skal begynne å skalere er noe informantene mener er essensielt. Analysen trekker frem et eksempel knyttet til heltidskultur der ansatte som jobber med prosjektet kun jobber deltid, noe som fører til at tiden som blir brukt på tjenesten ikke får optimal fremgang. Dette skyldes at det ikke er nok heltidsansatte i bedriften og utviklingen går langsomt.

Det blir nevnt at det er viktig å skreddersy en salgsprosess som fører til at kundene er med hele veien. Det kan forekomme høye etableringskostnader når en kunde skal kjøpe en digital tjeneste, og i tillegg kommer månedlige betalinger. Andre årsaker kan være at kunder heller ikke er interessert i å implementere nye systemer fordi det tar lang tid å lære komplekse systemer. Det å overbevise kunder og ha dem med hele veien er svært viktig. Derfor er det viktig å skreddersy en salgsprosess som er laget på en måte der kundene blir mer engasjerte og er med hele veien gjennom prosessen.



Tabell 4. utfordringer til skalering

Utfordringer til skalering	Forklaring
Mangel på kapital	Gründerne legge vekt på kapital når det kommer til skalering. viktigheten av å få inn nok kapital før man skalerer er et fokusområde for alle gründerne fordi utgiftene kommer før inntektene.
Tydelig budskap	Gründerne understreker at det å ha et budskap er viktig for å tilføre verdi for kundene som kjøper den digitale løsningen.
Synlighet for kunder	Gründerne var veldig opptatt av å synliggjøre seg digitalt. Viktigheten ved markedsføring og fortelle kunder at de eksisterer er derfor viktig.
Begrenset tid	Å bruke tiden godt er noe gründerne sier er en utfordring. utfordringen ved å ha et team på plass som kan jobbe heltid på prosjektet tar svært lang tid. I de fleste tilfellene handler det om å få inn flere heltidsansatte som kan fokusere fullt på prosjektet.
Trege salgsprosesser	Gründerne anser dette som en utfordring for skalering da kundene som er med i salgsprosessen ofte hopper av på grunn av hvor lang tid et salg tar, samtidig er kostnadene høye og er en av årsakene til at potensielle kunder trekker seg.

## 4.3 Analyse av akseleratorprogrammer

I dette delkapittelet skal vi analysere hvordan selskapene bruker akseleratorprogrammer til å lære seg nye ferdigheter, og hvordan akseleratorer bidrar til skalering av bedriften.

### 4.3.1 Akseleratorprogrammer og læring

Læring kommer i mange former, enten om det handler om pitching eller hjelp til forskjellige aspekter med løsningen gründerne sitter på. Vi tolker akseleratorprogrammet som nyttig både for utvikling av løsningen og for å selge løsningen og komme ut i et marked.

Ved å ta del i akseleratorprogrammet til TheFactory får man for eksempel tilgang på mentorer. Hvert av selskapene som er med, får tildelt 3-4 mentorer som hjelper dem med å forstå ulike perspektiver av hvordan et selskap drives effektivt, og hvordan gründerne skal

styre unna potensielle fallgruver. Alle selskapene får derfor med en mentor som sitter i styret til selskapet og som gir dem innspill og råd på diverse ting, slik at de skal unngå å gjøre feil.

Vi fikk innsyn i hvordan gründerne bruker mentorene sine til læring og hvilken verdi det har for dem med tanke på de digitale løsningene de jobber med. Det var imidlertid ikke alle som så verdien av mentorer når det kom til direkte tilknytning til deres forretning. Et eksempel vi trekker inn her kommer fra Intrava, der Nikolai opplever at mentorene har mindre verdi for han, blant annet fordi han jobber med en med-gründer som har mye erfaring som han i stedet kan trekke på i læring. Selv synes han at erfarne mentorer likevel kan være til stor verdi for andre gründerne som ikke har erfarne med-gründerne:

*“Etter vår erfaring har vi ikke fått så mye ut av det. Og det er litt vanskelig fordi de sitter ikke så tett på problemene våre som vi gjør. Det er greit nok å prøve å løse et problem, men når vi alt har tenkt på 99% av det så bruker man bare mye tid på å oppdatere en person på hva greia er. På en annen side er kollegaen min 52 år, og har bygget IT selskaper før i USA blant annet, så det er mer kunnskap der enn fra mentorene her. Så for min del er det liten verdi av disse mentorene, med mindre det er en advokat eller i et helt annet domene. Men for de andre gründerne på min alder, som ikke har en så senior person på teamet sitt, så ser jeg at de har fått masse hjelp med fundraising, og dealing med store organisasjoner som har investert i dem. Så det har definitivt en verdi for mange her.” - Nicolai*

En annen positiv faktor som kommer fra å være med i TheFactory er at man lærer ting gjennom diverse programmer og workshops hele tiden, på denne måten får gründerne innsikt i ting de ikke kunne fra før, og får muligheten til å tilegne seg nye ferdigheter eller videreutvikle egen kompetanse:

*“I akseleratorprogrammet så er det jo programmer hele tiden, og da lærer vi noe nytt hele tiden. Mens i etterkant skjer det også ting hele tiden, noe som fører til at man får holdt seg oppdatert på hva som skjer, noe som fører til at man får dra nytte av sin kompetanse og utvikle den videre også.” - Øyvind*

Akseleratorprogrammet gir også gründerne innsikt i hvordan en gründer bør tenke, og hva som er viktig når man skal lage en forretningsmodell. Kevin fra monetor beskriver akseleratorprogrammer som en informasjonskilde som gir deg innsikt i hva som er mulig og tilgjengelig, i tillegg til hva man bør tenke på når man utformer sin forretningsplan:

*“De gir deg så mye informasjon om hva som er mulig og tilgjengelig og alt du bør tenke på, at det er umulig å implementere alt det der samtidig. Så jeg tror det beste egentlig, er lærdommen av å vite hvor du er som selskap, og hva som trengs nå.” - Kevin*

Business model canvas er noe TheFactory benytter seg av gjennom programmet.

Informantene vi spurte nevnte dette og har gjennom programmet fått en innføring i hvordan de lærte å bruke dette gjennom workshops og andre seminarer. Det viktigste med dette verktøyet er ikke nødvendigvis å bruke det, men å lære og forstå sammenhengen på hvorfor man bruker det:

*“Ja, vi har brukt det flere ganger gjennom andre akseleratorer for eksempel, selv og med mentorer og all slags. Så ja om det kommer noe som vi kommer produktivt ut av. Det er ikke sikkert. Men igjen så tror jeg at selskapet som går igjennom en canvas må forstå hvorfor de går igjennom canvasen for at de kan utnytte seg av canvasen, ellers blir det bare ord på et ark.” - Kevin*

#### 4.3.2 Akseleratorprogrammer, ressurser og skalering

Det viktigste bidraget til akseleratoren er tilgang til viktige ressurser, noe som også bekreftes i akselerator litteraturen. Det blir nevnt at informasjonen som TheFactory sitter med når det kommer til nettverk har vært til stor hjelp og har vært en stor verdi. Et eksempel som blir nevnt er GAN (Global Accelerator Network). Dette nettverket er noe TheFactory er medlem av, noe som fører til at gründerne har tilgang på software som koster masse penger. En annen ting som blir vektlagt er at man får muligheten til å snakke med gründere som har tilsvarende utfordringer med sine prosjekter:

*“De har masse avtaler med software leverandører som cloud providers og Microsoft, så vi får office gratis, og vi får email automation tools for email. Så mange sånne små fordeler. Det har vært viktig for oss. Så er det greit å sitte sammen med andre og snakke med andre som har samme problemer og slikt. For jeg tror gründer livet er ensomt. Hvert fall hvis du er alene gründer” - Nikolai*

Det andre vi synes var interessant var bredden i nettverket som gründerne får tilgang på. For eksempel fikk selskapene innen eiendomsbransjen tilgang på forskjellige eiendomsselskaper

gjennom TheFactory og fått ordnet møter med dem. De sparer tid og ressurser ved å få tak i dem gjennom TheFactory istedenfor å ringe dem for å få til et møte:

*“Mye av det går på nettverket. Mye av det går på de strategiske partnerne, altså det at man knytter kontakt med aktører som kan gi stort volum med få avtaler. Så slipper vi selge til mange små aktører. Det koster veldig mye penger med mange leads, så hvis man har færre tryggere store leads kan det være effektivt for skaleringen. Å gi da på sikt kapital til å mate den andre skaleringen og veksten. Jeg tror det er det viktigste de kan tilby er nettverket. I hvert fall i begynnelsen. Også kan man bruke nettverk og mentor til å styre unna de verste fellene.” - Peder*

Kontaktnettverket man får gjennom TheFactory hjelper gründerne i stor grad med ressurstilgang. For eksempel kan det dreie seg om å bruke nettverket til å samle kapital til skalering eller få hjelp fra andre som har mer erfaring på dette feltet:

*“Vi fikk hjelp med å søke til Innovasjon Norge, som endte med at vi fikk 600 000 i kommersialisering tilskudd. Det er på en måte et ledd av skalering. Vi bruker nettverket der vi snakker med andre som har drevet forretning tidligere.” - Ole*

Didrik fra Bizbot forklarer oss at nettverket man får tilgang på gjør det lettere å få kontakt med de rette menneskene til de formålene han har. Det er mye enklere å gå på et event som blir arrangert av TheFactory og møte ti personer enn å møte dem en og en, spesielt hvis man vurderer å investere eller eventuelt hente inn kapital for å skalere opp:

*“Jeg tror nesten at det er nettverk, at man er flere på et sted. Det er lette for de som har lyst til å være med i nettverket å komme og møte flere bedrifter samtidig enn at alle bedriftene skal ringe rundt til alle.” - Didrik*

Det viktigste elementet ved akseleratoren er likevel nettverket og ressurser som tilgjengeliggjøres gjennom dette, noe som også er funnet i akselerator litteraturen (Miles et al, 2017).

Gründerne får også tildelt mentorer som har erfaring i diverse fagfelt som kan bidra til økt læringskompetanse. I tillegg til at bedriftene får tildelt mentorer, sitter også en i styret som har mer erfaring. Dette bidrar til at gründerne får verdifulle tilbakemeldinger, både når det kommer til skalering og når det kommer til andre aspekter i selskapet. Det er interessant

hvordan mentoren er en del av TheFactory som igjen gir selskapene tilgang på nettverket. Informantene vi intervjuet la særlig vekt på hvor nyttig nettverket til TheFactory er. For eksempel har gründerne for Eiendomsappen fått tildelt mer kapital da TheFactory har forbindelse med ulike investorer som har meldt interesse, noe som også bekrefter punkt 4 i Miles et al (2017) sin beskrivelse av akselerator forløp. Gjennom forskjellige arrangementer får gründerne mulighet til å snakke med forskjellige investorer, noe som igjen gir gründerne flere muligheter, dette er også noe akseleratorprogrammer jobber med, å knytte kontakt mellom selskapene og investorer Miles et al (2017). Eksempelvis snakket gründerne om vanskeligheter med å få tak i personer av interesse, orden møte også få til en potensiell avtale. Det er mye enklere å ta del i arrangementer og deretter møte 10 personer på samme dag enn å prøve å ringe for å få til et møte.

### 4.3.3 Oppsummering av akseleratorprogrammer

Nytteverdien akseleratorprogrammet har for læring varierer mellom gründerne. Noen selskap har mange års erfaring, noe som fører til at de allerede har en mye dypere forståelse på fagfeltet de jobber, men det er noen ting som går igjen. Bruk av nettverk og mentorer er noe som bidrar til økt læring. Det blir likevel understreket at mentorer fremdeles er verdifullt for gründere som ikke har mye erfaring.

Ved å være med i et akseleratorprogram vil gründerne få muligheten til å ta del i ulike workshops og programmer kontinuerlig. Dette fører til at gründerne tilegner seg ny innsikt i ting de ikke kunne og får muligheten til å lære seg nye ferdigheter, eller at den nye innsikten bidrar til å videreutvikle gründernes egen kompetanse.

Akseleratorprogrammet gir også gründerne innsikt i hvordan en gründer bør tenke, og hva som er viktig når de skal lage en forretningsmodell. Akseleratorprogrammer blir beskrevet som en informasjonskilde som gir deg innsikt i hva som er mulig og tilgjengelig, i tillegg til hva gründerne bør tenke på når de utformer sin forretningsplan.

Det viktigste bidraget til akseleratoren er tilgang til viktige ressurser gjennom nettverket de tilbyr. TheFactory sitter med informasjon som har vært til stor hjelp, og har vært en stor verdi. Blant annet er TheFactory medlem av GAN, noe som fører til at gründerne får tilgang på software som koster masse penger. En annen ting som blir vektlagt er at gründerne får

muligheten til å snakke med andre gründere som har tilsvarende utfordringer med sine prosjekter.

Nedenfor har vi laget en tabell som illustrerer de viktigste punktene som kommer frem om akseleratorprogrammer:

Tabell 5. Fordelene til akseleratoren

Fordeler ved deltakelse i TheFactory:	Forklaring:
Nytteverdien akseleratorprogrammet har for læring	Noen selskap har mange års erfaring, noe som fører til at de allerede har en mye dypere forståelse på fagfeltet de jobber innenfor, men det er noen ting som går igjen. Bruk av nettverk og mentorer er noe som bidrar til økt læring. Det blir likevel understreket at mentorer fremdeles er verdifullt for gründere som ikke har mye erfaring
Nytteverdien akseleratorprogrammet har for læring	Noen selskap har mange års erfaring, noe som fører til at de allerede har en mye dypere forståelse på fagfeltet de jobber innenfor, men det er noen ting som går igjen. Bruk av nettverk og mentorer er noe som bidrar til økt læring. Det blir likevel understreket at mentorer fremdeles er verdifullt for gründere som ikke har mye erfaring.
GAN (Global Accelerator Network)	Gründerne får tilgang på software som koster masse penger. Dette er mulig fordi TheFactory er internasjonale og er medlem av GAN.

## 5. Diskusjon

I dette studiet har hensikten vært å finne læringsstrategier gründere bruker til å tilegne seg nødvendige entreprenøriell læringskompetanse av nytteverdi for bedriften sin, hvordan digitale bedrifter skalerer, og hvordan akseleratorprogrammer bidrar til læring og skalering. I dette kapitlet vil vi ha en overordnet diskusjon rundt funnene fra analysen og koble disse opp mot det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene. Vi vil her ta opp og reflektere på temaer til videre diskusjon.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1

Forskingsspørsmål 1 lyder slik:

*“Hvilke læringsstrategier benytter digitale gründere for å utvikle sin entreprenørielle læringskompetanse? “*

Vi har tatt i bruk Man's (2006) seks læringsstrategier for å avdekke hvordan disse strategiene blir brukt av gründere med digitale produkter og tjenester. Vi skal i tillegg inkludere vårt eget funn om lære om læring. Vi vil diskutere mer i dybden av hvordan funnene fra analysen kan kobles opp mot teorien. Vi skal gjøre dette ved å diskutere læringsstrategiene hver for seg kronologisk i neste kapittel.

### 5.1.1 Læringsstrategiene i lys av etablert teori

#### *Aktivt søking etter læringsmuligheter*

I teorien lærte gründerne ved å observere hvordan andre gjorde arbeidsoppgaver (Man, 2006). I et tilfelle nevner Man (2006) hvordan informanten var en arbeider i en fabrikk, hvor han hadde mulighet til å lære utenfor sine egne arbeidsoppgaver ved å observere andre arbeidere i fabrikk. Vi har derimot ikke tatt utgangspunkt i gründernes tidligere erfaringer, og hvordan de oppførte seg ved tidligere stillinger, men fokusert på situasjonen de er i nå med oppstartsbedriftene sine. Noen av de hadde heller ikke mulighet til det, ettersom de ikke har jobberfaring på lik linje. Allikevel hadde alle gründerne i denne studien et nært forhold til læringsmuligheter. Som nevnt i analysen er det læringsmuligheter over alt i en oppstartsbedrift, og gründerne må tilegne seg ferdigheter ettersom hva bedriften trenger for å utvikles. Det som er den store forskjellen mellom vår studie og teorien er at gründerne i denne studien ikke trenger å søke aktivt etter læringsmuligheter, ettersom læringsmulighetene kommer automatisk. I tillegg er det en forskjell på hvordan de lærer. Fra teorien lærer de hovedsakelig fra andre, og selv om det er en stor del av hvordan våre gründerne lærer, er det ikke den største kilden i vår studie. Internett er den største kilden, ettersom mye av den aktive læringen retter seg mot Google, nettkurs og e-bøker. De bruker gjerne også dødtid til å søke opp ting på Google, som for eksempel når de sitter på toget. Vi tolker det som at gründerne gjør dette automatisk og at det har blitt en del av deres hverdag.

#### *Kontinuerlig læring*

Ifølge teorien lærer gründerne med læringskompetanse kontinuerlig. De må tilpasse seg markedet og hvordan markedet forandres konstant (Man, 2006). Dette stemmer godt med

våre funn. Spesielt med tanke på at teknologi forandres ekstremt fort. Som nevnt over søker de på Google hver dag etter informasjon. Dette er helt klart en læringsstrategi de bruker, enten om de tenker på det bevisst eller ikke.

### *Selektiv læring*

Selv om gründere kan lære kontinuerlig har de begrenset med tid (Man, 2006). Gründerne må derfor prioritere hva som er viktigst å lære seg for at bedriften skal fortsette fremover, og hva de får mest utbytte av. Teorien er litt annerledes enn praksis i vår studie. Som nevnt er gründere i teorien mer erfarne og har mer etablerte bedrifter. Derfor krever ikke bedriftene like mye oppfølging, og selv om innovasjon og utvikling i etablerte bedrifter er viktig er det ikke like mye hastverk som i en oppstartsbedrift. I oppstartsbedrifter brenner det over alt, og gründere må prioritere den største brannen først. Allikevel kan teorien sammenlignes med praksis hvor gründere lærer med hensikt av hva som trengs i bedriften. I teorien var det forbedring av gründerens ledelseskunnskaper i bedriften. Selv om han har lang erfaring med å drifte en fabrikk ville han videreutvikle seg selv og lærte med tanke på hva bedriften hadde behov for. Gründerne i denne studien bruker helt klart denne læringsstrategien, og det kan diskuteres at de i tillegg bruker den mer enn gründere i studien til Man (2006). I den digitale verden er det mye som må læres på kort tid.

### *Dypere læring*

Gründere med læringskompetanse lærer i dybden av sitt praksisfelt. Hvis vi tar med eksempelet om fabrikkeieren fra Man (2006), lærte han i dybden om drift og ledelse. Han gjorde dette for å videreutvikle seg selv til fordel for bedriften sin. Gründerne i studien gjør også dette, men på et mer generelt nivå. Alle gründere hadde en lik oppfatning om at det ikke er lønnsomt å fokusere på for mye i dybden. De må lære litt av alt for å lykkes både kortsiktig og langsiktig. Eksempler er ansettelse, markedsføring, salg, og mest nødvendig teknisk forståelse for produktet sitt. Det hjelper ikke å være kjempegod på markedsføring hvis gründeren ikke klarer å ansette noen til salg, kundeservice og slikt.

### *Reflektering over erfaringer*

Det er viktig at gründere reflekterer over erfaringer. Gründere med læringskompetanse evaluerer erfaringer og drar ut kunnskap som hjelper de bygge et langsiktig perspektiv (Man, 2006). Dette kan også kobles mot Cope & Watts (2000) "double-loop learning" versus "single-loop learning" og de 3 nivåene. Hvor "double-loop" på nivå 3 er lærdom du fører



videre og kan brukes om igjen gjennom refleksjon. Det er vanlig å feile som gründer, og gründere lærer oftere fra feil, ettersom feiling fører til personlig og profesjonelt nederlag (Cope, 2010). Gründerne i denne studien snakket mye om feiling, men det var ikke på lik linje med den teoretiske definisjonen som handler i verste fall om avvikling av selskapet. Gründerne snakket mer om mindre feil som de kan gjøre i hverdagen, som når de lærer markedsføring og ikke får responsen de hadde håpet på. Større og kritiske feil som nevnes i teorien blir ikke nevnt i intervjuene. Det kan diskuteres i hvilken grad gründere lærer fra disse feilene, og om læringsutbyttet er like stort som nevnt i litteraturen. Informantene har likevel nevnt at de lærer mye fra prøving og feiling, og vårt inntrykk er at dette stemmer.

### *Videreføring av lærdom*

For at gründere virkelig skal tilegne seg læringskompetanse må de klare å videreføre kunnskap de har tilegnet. Dette kan tolkes på forskjellige måter. Læring skal kunne bli brukt i praksis etter gründeren har tilegnet seg lærdommen. For eksempel når gründere lærer hvordan de skal markedsføre må de gjøre det i praksis for å få utbytte. De må benytte “learning by doing”, som er typisk for entreprenøriell læring (Cope & Watts, 2000). Men teorien formidler også overføring av læring til sine ansatte, som er tolkning nummer to (Man, 2006). I denne studien stemmer ikke dette, noe som kan være på grunnlag av at bedriften ikke er etablert nok. Gründerne har ingen å videreføre lærdommen til. Den tredje og siste tolkningen handler om videreføring av lærdom til nye områder. Mye av det som læres kan brukes innen andre områder, men det finnes også tilfeller hvor dette ikke er en fordel, da kunnskap må alltid settes inn i nye sammenhenger og kunnskap er ferskvare.

### *Læren om læring*

Vårt eget funn om hvordan gründere lærer om læring kan sammenlignes med Cope & Watts (2000) “double-loop learning” på nivå 3. Som nevnt i teorien kan denne typen læring brukes i flere forskjellige situasjoner. Å lære om læring er noe som kan brukes i alle situasjoner hvor gründere lærer, og ettersom gründere er læringsindivider kan det komme til god nytte. Både ved å raskere tilegne kunnskap, og mengden kunnskap som kan absorberes.

Det er viktig å se forskjellen på litteraturen og vår studie når det kommer til disse læringsstrategiene. Hovedforskjellen er at gründere i studien til Man (2006) er mer etablerte, og det gjør at strategiene brukes på forskjellige måter. Allikevel er det nyttig for gründere i studien å ta lærdom fra teorien, og tilpasse strategiene til sine behov i en digital verden.

## 5.2 Forskningsspørsmål 2

Forskingsspørsmål 2 lyder slik:

*“Hvordan skalerer gründere sine digitale bedrifter og hvordan har akseleratorprogrammet bidratt til læring og utvikling av bedriften?”*

I dette delkapittelet skal vi koble litteraturen om skalering og akseleratorprogrammer sammen med funnene vi har presentert og diskutere rundt forskningsspørsmål 2. Vi har derfor valgt å dele inn forskningsspørsmålet i to deler.

### 5.2.1 Hvordan gründerne skalerer sine bedrifter

For å se nærmere på dette forskningsspørsmålet var det viktig for oss å få innsikt i hvordan hver enkelt gründer har tenkt til å skalere. Noen gründere ville skalere opp i Norge, mens andre hadde planer på et internasjonalt nivå. Et av de viktigste funnene vi kom frem til var at alle selskapene hadde et felles mål om å skalere raskt når de skulle starte prosessen, men samtidig holde kostnadene på et minimum. Dette harmonerer med teorien vi har presentert fra Growth vs Scaling (2014), der hovedfokuset for skalering handler om å legge til inntekter i en eksponentiell hastighet, mens ressurser blir lagt til gradvis. Det som er interessant her er at informantene har alle tenkt på det samme, der de lager et system som enkelt kan føre til at trafikken øker. Eksempelvis SEO-systemet til Eiendomsappen som kan beskrives som et verktøy som er ment for å skalere i et raskt tempo, men samtidig bruke minimalt med ressurser. Det vi også oppfatter som et nytt funn er at gründerne lager systemer som baserer seg rundt minimale kostnader når det kommer til markedsføring, der potensielle kunder selv søker etter tjenestene som leveres og tar kontakt eller abonnerer uten at selskapene trenger å gjøre så mye mer. Eksempelvis kan man trekke inn Eiendomsappen der brukere bare trenger å registrere seg også er de i gang uten at selskapet må gjøre noe mer.

Den andre måten gründerne skalerer sorterer under “Stagegate” modellen som Russ (2018) nevner. Denne type modell brukes av gründere som har til hensikt å finne nødvendige forutsetninger for å skalere og harmonerer med vår egen oppfatning i analysen. Et eksempel som kan trekkes inn her er Shineup som ikke er klare for skalering riktig enda, men

planlegger å skalere internasjonalt ved å se på ulike B2B løsninger som fungerer i andre land gjennom ulike type verktøy. Vi tolker det som at de bruker disse verktøyene for å få en viss form for forutsetning på hvordan de suksessfullt skal skalere. Denne fremgangsmåten harmonerer med hva Blank (2010) sier om at gründere i startfasen har lært seg det fundamentale for å utvikle en kopierbar og skalerbar forretningsmodell. Selskapet ser på de suksessfulle løsningene som allerede er validert på markedet (Russ, 2018, s. 5).

I analysen fremkom fem fokusområder av utfordringer for skalering: *mangel på kapital, tydelig budskap, synlighet for kunder, begrenset tid, og trege salgsprosesser.*

Gründerne nevner flere ganger at kapital er den største og viktigste utfordringen for å skalere. Vi oppfatter dette som at de fleste selskapene har en negativ inntektsstrøm som fører til at de må gå gjennom flere investerings runder for å samle inn kapital. Dette kan ses på som en form for “fallgruve” da behovet for kapital er så stort at kostnadene ved å skalere ikke vil være bærekraftig (Russ, 2018).

De fem andre fokusområdene har vi kategorisert som nye funn da det ikke finnes noe litteratur som utdyper disse utfordringene. Når det kommer til budskap var det viktig for gründerne i en skaleringsfase å ha budskapet til produktet eller tjenesten på plass, det for vise til hvilken verdi produktet, tjenesten eller systemet kunne gi for potensielle kunder. Man kan lage et produkt som koster masse penger og fungerer optimalt, men uten riktig budskap så vil man ikke kunne selge det man har laget. På samme måte er markedsføring et stort fokusområde i en skaleringsfase. Markedsføring har vært et hovedfokus for gründerne for å vise potensielle kunder at de eksisterer på det digitale markedet. Man kan si at dette henger sammen med synlighet. Derfor er det interessant at enkelte gründerne ikke fokuserer mye på markedsføring men vil heller la kunder kunne søke seg opp til selskapene. Med andre ord la systemet gjøre jobben for dem, mens de selv bruker minimalt med ressurser for å synliggjøre seg selv.

Til slutt nevner gründerne tid og trege salgsprosesser som utfordringer for skalering. Dette er de to siste fokusområdene som også ikke kommer frem i litteraturen. Vi trekker inn et eksempel som kommer fra Eiendomsappen og Intrava, der begge selskapene legger vekt på trege salgsprosesser og tid. I tilfellet til Eiendomsappen har det vært en utfordring å nå frem til eiendomsselskapene da selskapene har gitt uttrykk for skepsis når det kommer til å ta i bruk nye kompliserte systemer og lære seg noe nytt. Intrava har på sin side veldig høye

etableringskostnader for å starte i gang og det hender at selskapene trekker seg siden det er flere ledd i deres salgsprosess, for eksempel koster det 500 000-1 000 000 kroner å etablere systemet, utenom dette kommer det også månedlige kostnader.

### 5.2.2 Hvordan akseleratorprogrammer bidrar til læring og utvikling av bedriften

Gründerne vi intervjuet tilegnet seg nye ferdigheter både ved hjelp av akseleratorprogrammet og ved å lese bøker og forskjellige kurs på internett. Akseleratorprogrammets forløp henger i tråd med hva Miles et al (2017, s. 6) forklarer oss i kap 2.5.1, men gründerne beskriver programmet som intensivt der ting foregår i et raskt tempo. Derfor er gründerne veldig selektive på hva de søker fra programmet. For gründerne har TheFactory fungert først og fremst som en informasjonskilde som gir gründerne innsikt på hva som er mulig og hvordan man skal skreddersy en forretningsmodell. Dette skjer som regel gjennom de ulike workshopene som tilbys av akseleratorprogrammene, noe som også harmonerer med Miles et al (2017, s. 6) forklaring av hvordan akseleratorprogrammer fungerer. Det er i tillegg interessant at gründerne ikke la mye vekt på læringsopplevelsene på et generelt grunnlag, men at de lærte noe nytt hele tiden gjennom seminarene var et faktum. Det er dermed viktig at lærdommen implementeres i den daglige praksis og dette bekreftes jo gjennom læringsstrategiene gründerne benytter.

Det viktigste elementet ved akseleratoren er likevel nettverket og ressurser som tilgjengeliggjøres gjennom dette, noe som også er funnet i akselerator litteraturen (Miles et al, 2017).

Gründerne får også tildelt mentorer som har erfaring i diverse fagfelt som kan bidra til økt læringskompetanse. I tillegg til at bedriftene får tildelt mentorer, sitter også en i styret som har mer erfaring. Dette bidrar til at gründerne får verdifulle tilbakemeldinger, både når det kommer til skalering og når det kommer til andre aspekter i selskapet. Det er interessant hvordan mentoren er en del av TheFactory som igjen gir selskapene tilgang på nettverket. Informantene vi intervjuet la særlig vekt på hvor nyttig nettverket til TheFactory er. For eksempel har gründerne for Eiendomsappen fått tildelt mer kapital da TheFactory har forbindelse med ulike investorer som har meldt interesse, noe som også bekrefter punkt 4 i Miles et al (2017) sin beskrivelse av akselerator forløp. Gjennom forskjellige arrangementer

får gründerne mulighet til å snakke med forskjellige investorer, noe som igjen gir gründerne flere muligheter, dette er også noe akseleratorprogrammer jobber med, å knytte kontakt mellom selskapene og investorer (Miles et al, 2017). Eksempelvis snakket gründerne om vanskeligheter med å få tak i personer av interesse, orden møte også få til en potensiell avtale. Det er mye enklere å ta del i arrangementer og deretter møte ti personer på samme dag enn å prøve å ringe en og en for å få til et møte.

## 6. Konklusjon

Formålet med dette studiet var å bidra til mer kunnskap om digitalt entreprenørskap i Norge, med fokus på hvordan gründerne utvikler entreprenøriell læringskompetanse og skalerer sine bedrifter. Vi fikk muligheten til å studere dette gjennom akseleratoren TheFactory, og inkluderte hvordan akseleratorprogrammer bidrar til læring og utvikling i bedriften. Vi utformet derfor følgende problemstilling:

*“Hvordan utvikler digitale gründerne entreprenøriell læringskompetanse til å skalere sine bedrifter og hvilken betydning har deltakelse i et akseleratorprogram?”*

Etter å ha intervjuet 8 gründerne med digitale produkter eller tjenester og analysert det innsamlede datamaterialet fant vi interessante læringsstrategier og metoder de brukte til skalering av sin bedrift. Svarene fra datamaterialet har vært svært interessante og vi har kunnet avdekket nye funn som belyser vår problemstilling. Vår studie viser både likheter og forskjeller fra vårt teoretiske rammeverk og informantene i studien. Den entreprenørielle læringsteorien er basert på Man's (2006) 6 læringsstrategier som fører til læringskompetanse. Informantene brukte alle disse læringsstrategiene, men på forskjellige måter. De viktigste digitalt tilpassede læringsstrategiene var: 1) digitale gründerne søker etter læringsmuligheter via internett, 2) gründerne har gjort læring til en del av hverdagen, for eksempel ved å lese på internett når de tar transport, 3) gründerne lærer selektivt basert på hva de tror de får best utbytte fra, 4) dypere læring er kun interessant hvis det er i en generell grad, altså bli god til å lære litt av alt som er nødvendig, 5) reflektering over erfaringer er viktig, både store og kritiske hendelser, og små hverdagslige, 6) ettersom teknologi er i rask utvikling viderefører og tilpasser gründerne lærdom til forandringene, 7) det er viktig å effektivisere læringsprosessen ettersom gründerne lærer konstant, og må derfor ha fokus på hvordan de lærer mer effektivt.

Når det kom til skalering oppdaget vi mange ulike fremgangsmåter, men et fellestrekk for alle var å holde kostnadene nede. Videre avdekket vi noen viktige funn i henhold til skalering. Studiet viser til fem fokusområder gründerne mente som viktige i henhold til skalering og som var utfordrende for å skalere en digital bedrift: *mangel på kapital, tydelig budskap, synlighet for kunder, begrenset tid og trege salgsprosesser*. Da det finnes lite kunnskap på feltet, ville det vært hensiktsmessig å se mer på disse fem faktorene i sammenheng med fremtidige skaleringsstudier.

Studiet viser videre til at akseleratorprogrammene hjelper gründere på mange forskjellige måter, mest som et ressurssted for å hente kunnskap, tips og ikke minst for å utvide nettverket. Siden TheFactory er på et internasjonalt nivå vil gründerne kunne ta i bruk GAN (Global Accelerator Network) som gir dem muligheten til å ta i bruk avanserte verktøy som koster mye penger å kjøpe selv. En annen fordel er at gründerne ved hjelp av programmet kan snakke med andre gründere som har tilsvarende utfordringer, noe som kan bidra til at gründerne kan lære kontinuerlig. Dermed er også læringsstrategiene påvirket av det faktum at gründerne kan benytte akseleratorprogrammet som kunnskapsinput og ressurspool.

## 6.1 Teoretiske og forskningsbaserte implikasjoner

Vi nevnte tidligere at det er begrenset med litteratur når det kommer til digitalt entreprenørskap. Vi møtte på utfordringer med dette, da vi skulle konstruere det teoretiske rammeverket. Det finnes mye forskning innen entreprenøriell læring, men ikke koblet opp mot digitalt entreprenørskap. Vi bidrar derfor til å utdype entreprenøriell læring innenfor digitalt entreprenørskap, og dermed skape en økt forståelse for dette fenomenet. Vår studie antyder at det å «lære om å lære» kan forbedre læringspotensialet til digitale gründere. Ved å ha aktivt fokus på effektiv læring kan læringsprosesser kortes ned og læringsutbyttet bli større. Dette er interessant med tanke på den raske digitale utviklingen, og er noe som krever mer forskning, da vårt datamateriale er for begrenset.

Den entreprenørielle læringsteorien som er inkludert i denne studien baserer seg hovedsakelig på gründere med noe mer etablerte bedrifter. Vi har bidratt til videre forskning innenfor gründere med oppstartsbedrifter, og uerfarne gründere.

Vi har gjennom forskningen avdekket flere funn som kan danne et grunnlag til videre forskning innenfor feltet entreprenøriell læring og digitalt entreprenørskap. Forskingen som handler om akseleratorprogrammer har både likheter og forskjeller med eksisterende

litteratur. Funnene vi har avdekket når det gjelder de fem områder som oppleves som utfordrende med skalering, kan videre bidra til videreutvikling av det teoretiske rammeverket når det kommer til skalering.

Nedenfor har vi laget en liste med 3 forskningsspørsmål som vi mener kan være interessante for videre forskning:

- Hvordan påvirker aktivt fokus på å «læren om læring» gründernes læringskompetanse?
- Hvordan overkommer gründerne skalerings utfordringer knyttet til mangel på kapital, tydelig budskap, synlighet for kunder, begrenset tid og trege salgsprosesser, og hva lærer de av dette?
- Hvordan lærer digitale gründerne å utnytte ressurser og nettverk mer effektivt gjennom deltakelse i akseleratorprogrammer?

## 6.2 Praktiske implikasjoner

Hensikten med denne studien er å bidra til videre utvikling av gründerne, skalering av oppstartsbedrifter og akseleratorprogrammer. Ved å ta i bruk læringsstrategiene i studien kan gründerne oppnå et større læringsutbytte fra sine erfaringer og dra nytte av læringsprosessen gjennom gründerkarrieren. Dette kan komme til nytte når gründerne skal etablere og skalere en digital bedrift. Videre vil de fem områder som oppleves som utfordrende med hensyn på skalering kunne tas inn som viktige elementer å fokusere på i et akseleratorprogram. Derfor er forskningen forhåpentligvis nyttig for TheFactory, som har som sentral måleparameter hvor mange bedrifter som de faktisk kan bidra til å utvikle.

## 6.3 Begrensninger

I dette studiet har vi valgt å bruke en kvalitativ fremgangsmåte der kjernen i forskningen baserer seg på fenomenologiske dybdeintervju. Vi er innforstått med at denne fremgangsmåten har en del svakheter som er viktig å understreke. Ved å benytte seg av dybdeintervjuer som innsamlingsmetode, vil forskningen i stor grad være preget av vår tolkning, noe som kan gi misoppfatninger av virkeligheten. Det er derfor nødvendig ved videre forskning, for å validere de funn vi har kommet frem til.

Vi hadde ambisjoner om 10-12 informanter i denne studien. Men tiden av studien ble preget av Covid-19 viruset, og vi fikk bare tak i 8 gründere. Videre var det hektiske tider for gründerne, noe som kan ha påvirket deres engasjement for deltakelse og til å svare på våre spørsmål. Det er derfor en svakhet ved studien at den baserer seg kun på 8 gründere.



## 7. Litteraturliste

Kilder:

Cope, J. (2010). *Journal of Business Venturing*. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>

Cope, J. & Watts, G (2000). *International journal of entrepreneurial behaviour & research*. Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. <https://doi.org/10.1108/1355550010346208>

Davidson, E. & Vaast, E. (2010). *Digital Entrepreneurship and its Sociomaterial Enactment*.

Hentet fra:

[https://www.researchgate.net/profile/Emmanuelle\\_Vaast/publication/224123223\\_Digital\\_Entrepreneurship\\_and\\_Its\\_Sociomaterial\\_Enactment/links/0a85e53b13c3de3d08000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Emmanuelle_Vaast/publication/224123223_Digital_Entrepreneurship_and_Its_Sociomaterial_Enactment/links/0a85e53b13c3de3d08000000.pdf)

Fang, Z. & Collier, A. (2016). *Digital Entrepreneurship: Research and Practice*. Hentet fra:

[https://www.researchgate.net/profile/Alan\\_Collier/publication/309242001\\_Digital\\_Entrepreneurship\\_Research\\_and\\_Practice/links/5807113408ae5ad188166a4b/DigitalEntrepreneurship-Research-and-Practice.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alan_Collier/publication/309242001_Digital_Entrepreneurship_Research_and_Practice/links/5807113408ae5ad188166a4b/DigitalEntrepreneurship-Research-and-Practice.pdf)

Fundable. (2014, 17. Januar). Growth vs Scaling. Hentet fra:

<https://www.fundable.com/blog/post/growth-vs-scaling>

Man, T. W. Y. (2006), "Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach", *Education + Training*, Vol. 48 No. 5, pp. 309-321. Hentet fra:

<https://doi.org/10.1108/00400910610677027>

Man, T. W. Y. (2007). *Understanding Entrepreneurial Learning: A Competency Approach*.

*The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(3), 189–198. Hentet fra:

<https://doi.org/10.5367/000000007781698554>

Malterud, K. (2002). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og begrensninger*. Hentet fra: <https://tidsskriftet.no/sites/default/files/pdf2002--2468-72.pdf> -

Maurya, A. (2016). *Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*. Portfolio (Penguin). Hentet fra:

[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=RUGXCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Maurya,+A.+\(2016\).+Scaling+Lean:+Mastering+the+Key+Metrics+for+Startup+Growth.+Portfolio+\(Penguin\)&ots=Lbd8VHYzFV&sig=jqd1kKfZ61Usy1fbBHpNBvWZseE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Maurya%2C%20A.%20\(2016\).%20Scaling%20Lean%3A%20Mastering%20the%20Key%20Metrics%20for%20Startup%20Growth.%20Portfolio%20\(Penguin\)&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=RUGXCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Maurya,+A.+(2016).+Scaling+Lean:+Mastering+the+Key+Metrics+for+Startup+Growth.+Portfolio+(Penguin)&ots=Lbd8VHYzFV&sig=jqd1kKfZ61Usy1fbBHpNBvWZseE&redir_esc=y#v=onepage&q=Maurya%2C%20A.%20(2016).%20Scaling%20Lean%3A%20Mastering%20the%20Key%20Metrics%20for%20Startup%20Growth.%20Portfolio%20(Penguin)&f=false)

Miles, M.P., de Vries, H., Harrison, G., Bliemel, M., de Klerk, S. and Kasouf, C.J. (2017). Accelerators as authentic training experiences for nascent entrepreneurs, *Education + Training*. Hentet fra: <https://doi.org/10.1108/ET-01-2017-0007>

Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. Hentet fra: <https://doi.org/10.1111/etap.12254>

Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399–424. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>

Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., Van Hove, J. (2015). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. Hentet fra: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>

Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. Hentet fra: [http://psyking.net/HTMLobj-3843/using\\_case\\_study\\_in\\_research.pdf](http://psyking.net/HTMLobj-3843/using_case_study_in_research.pdf)

Russ, R. (2018). *Scaling Challenges in Digital Ventures*. Hentet fra: <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:1238252/FULLTEXT01.pdf>

Tauscher & Laudien, 2017 Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. hentet fra artikler i digitalisering faget

## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

## **«Digitale gründere og entreprenørielle læringsstrategier: en case studie av gründere i TheFactory og deres skaleringsprosess»**

### **Formål**

Dette er datainnsamling til en masteroppgave. Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan digitale gründere lærer ferdigheter og får kompetanse gjennom et akseleratorprogram, samt hvordan man skalerer en digital bedrift. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er bestemt ut i fra følgende kriterier:

- Du er med i et akseleratorprogram hos TheFactory
- Din bedrift har et digitalt produkt eller tjeneste

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du setter av ca. 1 time for et dybdeintervju. Intervjuet vil inneholde spørsmål om hvordan du som gründer lærer av å være med i et akseleratorprogram, og hvilke metoder du lærer for å mer effektivt skalere din bedrift. Intervjuene vil bli tatt opp og transkribert og vil benyttes i masterprosjektet til

Bilal Gondal og Jon-Marius Omberg.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

All informasjon og analyser i prosjektet vil bli behandlet i tråd med forskningsetiske retningslinjer og prinsipper. Lydopptak vil slettes når prosjektet er gjennomført. Kun masterstudenter Bilal Gondal og Jon-Marius Omberg, samt veileder, førsteamanuensis Elin Kubberød (NMBU) samler data og har tilgang til innsamlet datamateriale (rådata).

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2020. Ved prosjektets slutt vil kodenøkkel med direkte personopplysninger bli slettet. Transkriberte intervjuer vil slettes.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet, og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Elin Kubberød (tlf: +47 672 31 139, email: elin.kubberod@nmbu.no) ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen (tlf: +47 402 81 558, email: personvernombud@nmbu.no).
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Digitale gründere i akselerator programmer: hvordan lære seg å skalere en digital bedrift», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til deltakelse på dybdeintervju.

Jeg samtykker til at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, i juni 2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### ***Innledning (Bakgrunn og gründerhistorie)***

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn (utdanning, erfaring, eventuelt jobberfaring)?
2. Fortell kort om bedriften. Hva slags type bedrift og forretningsmodell er dette?
3. Fortell om hvordan du startet med digital forretning og hvorfor valgte du å starte med dette (motivasjon, tanker om overgang fra annen aktivitet som tidligere jobb, studier etc.)
  - a. Hvorfor har du valgt en forretning som er digital og ikke annen type ikke-digital virksomhet?

### ***Forskningsspørsmål 1:***

1. Hvilke forkunnskaper eller erfaringer har du fra tidligere som du har dratt nytte av i etableringen av din bedrift, og som har hjulpet deg dit du har kommet i dag?  
Kan du komme med eksempel?
2. Hvordan lærer du deg nye ferdigheter? Kan du komme med noen eksempler på hvordan du typisk går frem.
3. Hvordan etablerer du nettverk med andre og bruker dette for å utvikle deg, for eksempel nettverk med andre gründerne i akseleratorprogrammet?
4. Hvordan oppdaterer du deg på nye ting som gjelder digital forretningsforståelse?  
Hvordan følger du med på nye trender som oppstår?
5. Det finnes så mye man bør lære seg for å bygge digital bedrift, hvordan velger du ut det du bør fokusere på, hvordan gjør du det i praksis. Hvor finner du kunnskap og informasjon, hvordan bruker du TheFactory sine ressurser her?

6. Hva er spesielt viktig å bli ekspert på i den bransjen du operer innenfor?
7. Hva er etter din mening det viktigste en digital gründer som deg må kunne (hva bruker du mest tid på å tilegne det) og hvordan går du frem for å lære deg dette?
8. Hvordan forbedrer du dine egne metoder for å arbeide digitalt, tenker du noen ganger på hvordan du kan gjøre ting bedre og hvordan er din tankeprosess rundt dette? Har du notert ned noe eller laget deg noen rutiner (skrevet ned, diskutert med andre?).
9. Hvordan er ditt forhold til prøving og feiling?
10. Hvordan implementerer du det du har lært gjennom akseleratorprogrammet i bedriften din og hvordan går du frem? Kan du nevne noen eksempler på hva du har dratt nytte av og hvordan du har gått frem for å bruke dette til videre læring?
11. Hvis du skulle utviklet noen andre digitale forretningsmuligheter, hva ville du gjort annerledes enn du har nå? Har du noen ideer til hvordan du ville gått frem? Jobber du med noen nye ideer nå?

***Forskningsspørsmål 2:***

1. Hva er visjonen, med tanke på skalering, og hvilket potensial ser dere ved å skalere digitalt? Hvordan skal dere skalere?
2. Hva er de største hindringene for dere i en skalering fase, og hvordan har dere tenkt til å løse disse utfordringene?
3. Hva mener dere er det viktigste bidraget når det gjelder spesifikke verktøy fra akseleratorprogrammet og TheFactory for å kunne skalere? Hvordan benytter dere disse verktøyene?
4. Hva mener du at du nå mangler når det gjelder kunnskap og kompetanse for å skalere og hvordan skal du lukke dette gapet?

***Avslutning***

1. Hvis du skal beskrive det du har lært deg for å utvikle din digital bedrift med noen nøkkelord? Hva vil det være?
2. Hvis du skulle karakterisere din læringsprosess for å komme dit du er i dag? Hvilke ord ville du bruke?
3. Er det noe du avslutningsvis ønsker å fortelle om som vi ikke har kommet inn på?

## Vedlegg 3: Intervjuguide koblet opp mot teori

Tema	Spørsmål	Teori
Introduksjon og bakgrunn	Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn (utdanning, erfaring, eventuelt jobberfaring)?	Kapittel: 2.1 2.1.3
	Fortell kort om bedriften. Hva slags type bedrift og forretningsmodell er dette?	
	Fortell om hvordan du startet med digital forretning og hvorfor valgte du å starte med dette (motivasjon, tanker om overgang fra annen aktivitet som tidligere jobb, studier etc.)	Kapittel: 2.1 2.1.2
	Hvorfor har du valgt en forretning som er digital og ikke annen type ikke-digital virksomhet?	Kapittel: 2.1.2
F1: Hvilke læringsstrategier benytter digitale gründere for å utvikle sin entreprenørielle læringskompetanse	Hvilke forkunnskaper eller erfaringer har du fra tidligere som du har dratt nytte av i etableringen av din bedrift, og som har hjulpet deg dit du har kommet i dag? Kan du komme med eksempel?	Kapittel: 2.1 2.1.1 2.1.2 2.1.3
	Hvordan lærer du deg nye ferdigheter? Kan du komme med noen eksempler på hvordan du typisk går frem.	Kapittel: 2.1 2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4
	Hvordan etablerer du nettverk med andre og bruker dette for å utvikle deg, for eksempel nettverk med andre gründere i akseleratorprogrammet?	Kapittel: 2.1.2 2.1.3



	Hvordan oppdaterer du deg på nye ting som gjelder digital forretningsforståelse? Hvordan følger du med på nye trender som oppstår?	Kapittel: 2.1.4
	Det finnes så mye man bør lære seg for å bygge digital bedrift, hvordan velger du ut det du bør fokusere på, hvordan gjør du det i praksis? Hvor finner du kunnskap og informasjon, hvordan bruker du TheFactory sine ressurser her?	Kapittel: 2.1.2 2.1.3 2.1.4
	Hva er spesielt viktig å bli ekspert på i den bransjen du operer innenfor?	Kapittel: 2.1.4
	Hva er etter din mening det viktigste en digital gründer som deg må kunne (hva bruker du mest tid på å tilegne det) og hvordan går du frem for å lære deg dette?	Kapittel: 2.1 2.1.4
	Hvordan forbedrer du dine egne metoder for å arbeide digitalt, tenker du noen ganger på hvordan du kan gjøre ting bedre og hvordan er din tankeprosess rundt dette? Har du notert ned noe eller laget deg noen rutiner (skrevet ned, diskutert med andre)?	Kapittel: 2.1 2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4
	Hvordan er ditt forhold til prøving og feiling?	Kapittel: 2.1 2.1.2 2.1.4
	Hvordan implementerer du det du har lært gjennom akseleratorprogrammet i bedriften din og hvordan går du frem? Kan du nevne noen	Kapittel: 2.1.2 2.1.4

	eksempler på hva du har dratt nytte av og hvordan du har gått frem for å bruke dette til videre læring?	2.5
	Hvis du skulle utviklet noen andre digitale forretningsmuligheter, hva ville du gjort annerledes enn du har nå? Har du noen ideer til hvordan du ville gått frem? Jobber du med noen nye ideer nå?	Kapittel: 2.1 2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4
F2: Hvordan skalerer gründere sine digitale bedrifter og hvordan har akseleratorprogrammet bidratt til læring og utvikling av bedriften	Hva er visjonen, med tanke på skalering, og hvilket potensial ser dere ved å skalere digitalt? Hvordan skal dere skalere?	Kapittel: 2.3 2.3.1 2.4
	Hva er de største hindringene for dere i en skalering fase, og hvordan har dere tenkt til å løse disse utfordringene?	Kapittel: 2.4 2.3.1
	Hva mener dere er det viktigste bidraget når det gjelder spesifikke verktøy fra akseleratorprogrammet og The Factory for å kunne skalere? Hvordan benytter dere disse verktøyene?	Kapittel: 2.5 2.4
	Hva mener du at du nå mangler når det gjelder kunnskap og kompetanse for å skalere og hvordan skal du lukke dette gapet?	Kapittel: 2.1 2.1.4
Avslutning	Hvis du skal beskrive det du har lært deg for å utvikle din digital bedrift med noen nøkkelord? Hva vil det være?	Kapittel: 2.1.2 2.1.4
	Hvis du skulle karakterisere din læringsprosess for å	Kapittel:

	komme dit du er i dag? Hvilke ord ville du bruke?	2.1.2 2.1.4
	Er det noe du avslutningsvis ønsker å fortelle om som vi ikke har kommet inn på?	



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

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway