

**Erlend Liestøl Jahnsen
Alexander Sæbø Løtvedt**

**En Born Global i et akseleratorprogram
Hvordan akseleratorprogrammene TINC Silicon Valley og
EM New York påvirker en Born Globals
internasjonaliseringsprosess**

**Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Handelshøgskolen ved HiOA
2017**

SAMMENDRAG

Denne studien undersøker hvordan to av akseleratorprogrammene til Innovasjon Norge påvirker en Born Globals internasjonaliseringsprosess. Studien ble skrevet på grunnlag av akseleratorprogrammets økte betydning i Start-Up økosystemene. Etter vår kunnskap foreligger det lite empirisk forskning som utforsker effektene akseleratorprogrammer har på Born Globals internasjonaliseringsprosess. Vi har gjennomført et flercasestudie med en abduktiv tilnærming hvor primærdata har blitt samlet inn gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer med gründerne fra syv forskjellige Born Globals. Studien identifiserer at deltakelse påvirker hastigheten på internasjonaliseringsprosessen og prosessens geografiske fokus. Våre funn indikerer at mentorene fasiliterer for at gründerne tilegner seg kritisk kunnskap om eget selskap, foretar strategiske endringer samt utvikler bedriftsnettverk i en tidlig fase. På bakgrunn av våre funn utvikles en revidert forskningsmodell som illustrerer hvilke faktorer som fasiliterer endringen i deltakernes internasjonaliseringsprosess. Vi mener funnene våre kan gi en forståelse av hvordan Innovasjon Norges akseleratorprogrammer påvirker norske Born Globals internasjonaliseringsprosess.

ABSTRACT

Our study aims to explain how two of Innovation Norway's accelerators, influence a Born Globals internationalization process. We argue that our research is of high relevance because of the emerging role of accelerators in Start-Up ecosystems worldwide. Our understanding is that few empirical studies explore the effects accelerators have on Born Globals internationalization process. We have done a multiple-case study with an abductive approach, and collected primary data through semi structured interviews with entrepreneurs of seven different participating companies. We have identified that participation influence both the speed and the geographical scope of the internationalization process. Our findings indicate that participation increase the entrepreneur's knowledge about their own business, engages strategic change, as well as enabling the entrepreneurs to develop a business network at an early stage. Based on our findings, we develop a revised research-model, which illustrates what factors that facilitate changes in the participant's internationalization process. We argue that our findings give a better understanding on how Innovation Norway's accelerators contribute to Norwegian Born Globals internationalization-process.

Handelshøyskolen ved HiOA

Oslo 2017

FORORD

Masteroppgaven ble skrevet våren 2017, og er vår avsluttende oppgave på masterstudiet i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved HiOA, hvor vi har spesialisert oss innenfor strategi, organisasjon og ledelse. Oppgavens formål er å bidra til skape forståelse for hvordan akseleratorprogrammer påvirker Born Globals internasjonaliseringsprosess. Oppgaven fokuserer på endringer gründere av Norske Born Globals foretar som følge av deltakelsen på akseleratorprogrammer i regi av Innovasjon Norge. Vi er interessert i Born Globals som fenomen og synes det er fascinerende hvor hurtig, tilsynelatende ressursfattige bedrifter evner å konkurrere på en internasjonalt marked.

Vi ønsker å takke Innovasjon Norge og spesielt vår kontaktperson, André Kalstad. Han har villig delt sin kunnskap, noe som har gitt oss verdifull innsikt i Innovasjon Norges virksomhet. Disse samtale var det som gjorde at vi kom ordentlig i gang med arbeidet. I tillegg vil vi rette en stor takk til alle de talentfulle gründerne som har stilt opp som informanter. Vi er veldig takknemlige for at de har satt av tid i en hektisk hverdag, og gleder oss til å følge utviklingen deres i årene som kommer. Takk til Høyskolen i Oslo og Akershus, medstudenter og alle foreleserne for to flotte år her i P35. Vi sitter igjen med mye kunnskap, erfaring og mange inntrykk som vi kan se tilbake på med glede. Og ikke minst ta med oss inn i arbeidslivet. En ekstra takk rettes også til de som har bidratt med å lese korrektur for oss.

Sist men ikke minst vil vi rette en stor takk til vår kunnskaps- og initiativrike veileder, Anita Ellen Tobiassen ved Høyskolen i Oslo og Akershus. Hun har bidratt med idéer, god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger som har vært avgjørende for vårt sluttprodukt. Vi vil understreke hvor givende det har vært å jobbe med en så omfattende oppgave som dette. Det har vært krevende og til tider frustrerende, men vi sitter begge igjen med et inntrykk av at vi gjennom et godt samarbeid, har produsert et resultat vi kan se tilbake på med stolthet.

Handelshøyskolen ved HiOA

Oslo 26.05.2017

INNHOLDSFORTEGNELSE

1 INNLEDNING	6
1.1 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
1.2 INNOVASJON NORGE	8
1.3 DISPOSISJON	9
1.4 FORKORTELSER	10
2 TEORETISK RAMMEVERK	11
2.1 BORN GLOBALS	11
2.2 INTERNASJONALISERINGSPROSESSEN	13
2.3 EFFEKTUERINGSTEORI	15
2.4 GRÜNDEREN	17
2.4.1 <i>Gründerens tidligere erfaring</i>	18
2.4.2 <i>Entreprenøriell læring</i>	19
2.5 NETTVERKSTEORI	20
2.5.1 <i>Sosiale nettverk</i>	22
2.5.2 <i>Bedriftsnettverk</i>	23
2.6 AKSELERATORPROGRAMMER	24
2.7 FORSKNINGSMODELL OG OPPSUMMERING	26
3 METODE	28
3.1 FORSKNINGSDESIGN	28
3.1.1 <i>Abduktiv tilnærming</i>	28
3.1.2 <i>Forskningsmetode</i>	29
3.1.3 <i>Casestudie</i>	29
3.2 DATAINNSAMLING	32
3.2.1 <i>Valg av datainnsamlingsmetode</i>	32
3.2.2 <i>Utvalgsriterier, seleksjon og rekruttering</i>	33
3.2.3 <i>Informantene</i>	34
3.2.4 <i>Intervjuguide</i>	35
3.2.5 <i>Intervjuene</i>	35
3.3 DATAANALYSE	36
3.3.1 <i>Transkribering</i>	36
3.3.2 <i>Gioia Metoden</i>	37
3.4 KREDIBILITET	41
3.4.1 <i>Validitet</i>	41
3.4.2 <i>Reliabilitet</i>	42
3.5 ETISKE VURDERINGER	43
3.6 CASEBESKRIVELSE	43
3.6.1 <i>Tech Incubator in Silicon Valley (TINC Silicon Valley)</i>	43
3.6.2 <i>Entrepreneurial Marketing in New York (EM New York)</i>	44
4 EMPIRI	46
4.1 TINC SILICON VALLEY	46
4.1.1 <i>Alpha</i>	46
4.1.2 <i>Beta</i>	51
4.1.3 <i>Gamma</i>	54
4.1.4 <i>Delta</i>	57
4.1.5 <i>Oppsummering TINC Silicon Valley</i>	61
4.2 ENTREPRENEURIAL MARKETING NEW YORK	64
4.2.1 <i>Epsilon</i>	65
4.2.2 <i>Zeta</i>	70
4.2.3 <i>Eta</i>	74
4.2.4 <i>Oppsummering EM New York</i>	78

5 DISKUSJON	82
5.1 ILLUSTRASJON AV FORSKJELLER MELLOM TINC SILICON VALLEY OG EM NEW YORK	83
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	84
5.2.1 <i>Gründernes tidligere erfaring</i>	84
5.2.2 <i>Ny tilegnet kunnskap</i>	86
5.2.3 <i>Oppsummering forskningsspørsmål 1</i>	90
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2.....	91
5.3.1 <i>Sosiale nettverk</i>	92
5.3.2 <i>Bedriftsnettverk</i>	94
5.3.3 <i>Oppsummering Forskningsspørsmål 2</i>	97
5.4 REVIDERT FORSKNINGSMODELL	98
6 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER	101
6.1 KONKLUSJON.....	101
6.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER	102
6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	103
6.4 VIDERE FORSKNING.....	104
6.5 BEGRENSNINGER	104
7 LITTERATURLISTE	106
8 VEDLEGG	114
VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV TIL BEDRIFTENE	114
VEDLEGG 2: SEMISTRUKTURERT INTERVJUGUIDE	115
VEDLEGG 3: OPPNÅDDE RESULTATER OG EFFEKTER FRA OXFORD RESEARCH'S EVALUERING AV GE-AVDELINGEN (STIBERG-JAMT ET AL. 2016, 60)	119

FIGURER OG TABELLER

FIGUR 1 - KLASSIFISERING AV NETTVERK (EVERS OG O'GORMAN 2011, 553).....	22
FIGUR 2 - FORSKNINGSMODELL	27
FIGUR 3 - OVERSIKT OVER DELTAKERNES NIVÅ I UTVIKLINGSFASEN FOR HHV. TINC SILICON VALLEY OG EM NEW YORK (STIBERG-JAMT ET AL. 2016, 15).....	32
FIGUR 4 - GRAFISK FREMSTILLING AV ANALYSE VED BRUK AV GIOIA-METODEN (DATAMATERIALE FRA TINC SILICON VALLEY).....	39
FIGUR 5 - GRAFISK FREMSTILLING AV ANALYSE VED BRUK AV GIOIA-METODEN (DATAMATERIALE FRA EM NEW YORK)	40
FIGUR 6 - REVIDERT FORSKNINGSMODELL	99
TABELL 1 - ULIKE TYPER CASEDESIGN (YIN 2009, 46).....	30
TABELL 2 - OVERSIKT OVER GJENNOMFØRTE INTERVJUER	36
TABELL 3 - OPPSUMMERING TINC SILICON VALLEY	62
TABELL 4 - OPPSUMMERING EM NEW YORK	79
TABELL 5 - SAMMENLIGNING MELLOM TINC SILICON VALLEY OG EM NEW YORK	83

1 INNLEDNING

I mange år var det en etablert sannhet at bedrifter skulle bruke tid på å styrke egen posisjon og utvikle sin kunnskap i hjemmemarkedet før det var aktuelt å etablere seg internasjonalt. Dette er ikke lenger tilfellet. I løpet av de siste tiårene har en ny type bedrifter vokst frem, som er blitt bedre kjent under navnet Born Globals (omtales heretter som BG). Den økende graden av globalisering i verden i dag har mye av skylden for fremveksten av BGs og at de evner å konkurrere internasjonalt fra oppstarten (Oviatt og McDougall 1994; Knight og Cavusgil 1996; Madsen og Servais 1997). BGs er gjerne Start-Ups som skaper verdi gjennom innovative produkter og som tar i bruk ny teknologi. Disse selskapene blir stadig mer utbredt i flere markeder og har blitt viet større oppmerksomhet i Norge de siste årene. Bakgrunnen for dette kan blant annet skyldes behovet for å utvikle og styrke nye næringer for at Norge skal bli mindre oljeavhengige. Med dagens oljepris må eksporten fra andre næringer fordobles mot 2040 for at vi skal opprettholde samme levestandard (Innovasjon Norge 2017).

Behovet for å utvikle nye næringer har bidratt til et økt fokus på innovasjon og entreprenørskap. Akseleratorprogrammer er et hurtigvoksende fenomen i Start-Up økosystemer rundt om i verden (Miller og Bound 2011; Cohen og Hochberg 2014; Pauwels et al. 2016). Et akseleratorprogram har som formål å bidra til utvikling og oppskalering av Start-Ups ved å sørge for at gründerne har tilgang til de riktige verktøyene (Cohen 2013). Programmene varer over en gitt periode og består gjerne i form av hyppige workshops og mentoring. Dette skal bidra til å øke læringen til gründerne i de deltakende selskapene (Hathaway 2016). Innovasjon Norge har en målsetting om å utvikle flere globale gründerne og startet i 2009/2010 opp en egen avdeling kalt Global Entrepreneurship. Denne avdelingen har fokus på kompetanseheving av Start-Ups med en global visjon, og tilbyr flere akseleratorprogrammer i ulike deler av verden. Mange av bedriftene som deltar på Innovasjon Norges akseleratorprogrammer er nettopp BGs.

Det første akseleratorprogrammet ble startet i 2005, noe som gjør at programmene fremdeles er et relativt nytt fenomen. Det er gjort flere beskrivende studier som søker å definere akseleratorprogrammet, men få undersøker effektene av deltakelse (Cohen og Hochberg

2014). Det er derfor mangel på teori som omhandler hvordan en deltakende BGs internasjonaliseringsprosess påvirkes som følge av deltakelse.

Internasjonaliseringsprosessen til en BG og dere internasjonaliseringsprosess har fått stadig større plass i forskningslitteraturen, og det foreligger i dag mange studier som tar for seg hvilke faktorer som muliggjør BGs tidlige internasjonalisering. Nettverksteori regnes som det mest anerkjente og forankrede forskningsområdet for å forklare hvordan en BG evner å konkurrere internasjonalt fra oppstarten (Young, Dimitratos og Dana 2003). I en BG har gründerne beslutningsmakten, og deres beslutninger avhenger igjen av eksisterende kompetanse og tilgjengelig informasjon (Andersson og Wictor 2003). Viktigheten av gründeren selv er på bakgrunn av dette en av de mest brukte fellesnevnerne for å forklare fremveksten av BGs (Rennie 1993; Oviatt og McDougall 1994; Knight og Cavusgil 1996; Madsen og Servais 1997; Knight 2000).

Andersson (2011) argumenterer for at effektueringsteori kan bidra til å skape en god forståelse for hvordan internasjonaliseringsprosessen til en BG utvikler seg. Teorien er utviklet for å beskrive hvordan en prosess utspiller seg, og søker å forklare hvilke faktorer som påvirker valg som blir gjort (Sarasvathy 2001). Teorien tar hensyn til egenskaper ved individet, samt hvordan gründeren utvikler en idé i samarbeid med andre interessenter (Andersson 2011).

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi ønsker å styrke forskningsområdet som omhandler effektene av deltakelse på akseleratorprogrammer, ved å undersøke hvordan programmene fremhever faktorer som påvirker en BGs internasjonaliseringsprosess. Mer spesifikt ønsker vi å skape forståelse for effektene av deltakelse på to av Innovasjon Norges akseleratorprogrammer. Gjennom en abduktiv tilnærming til metode ønsker vi å undersøke effektene av Tech Incubator in Silicon Valley og Entrepreneurial Marketing in New York. Oppgaven vil gjennomføres som et flercasestudie. Vi vil gjennomføre dybdeintervjuer med totalt syv informanter, hvorav fire har vært deltakere på TINC Silicon Valley og tre har deltatt EM New York. For å undersøke sammenhengen mellom akseleratorprogrammer og en BGs internasjonaliseringsprosess, har vi valgt følgende overordnede problemstilling.

Hvordan påvirker Innovasjons Norges akseleratorprogrammer Born Globals internasjonaliseringsprosess?

Effektiveringsteori er nyttig for å skape forståelse for hvordan gründere foretar beslutninger i dynamiske omgivelser, der menneskelige handlinger er den viktigste faktoren for å forme fremtiden (Sarasvathy 2001). Teorien argumenterer for at beslutninger utvikles på bakgrunn av tre spørsmål, nemlig hvem gründeren er, hva gründeren vet samt hvem gründeren kjenner. Teorien inkluderer egenskaper ved gründeren selv og nettverksteori som bestemmende for hvilke beslutninger som utvikles. Nettverksteori og gründeren er to områder som har bred støtte i forskningslitteraturen for å være forklarende faktorer for en BGs internasjonaliseringsprosess. Ved å identifisere hvordan akseleratorprogrammene påvirker hvert av disse områdene, mener vi at vi kan si noe om hvordan deltakelse påvirker internasjonaliseringsprosessen til en BG. Vi har derfor utviklet to forskningsspørsmål som omhandler disse to faktorene. Våre forskningsspørsmål lyder som følger:

F1: Hvorfor foretar gründeren endringer som følge av deltakelsen, og hvordan påvirker dette internasjonaliseringsprosessen?

F2: Hvordan påvirkes gründerens sosiale nettverk og bedriftsnettverk som følge av deltakelse, og hvordan påvirker dette internasjonaliseringsprosessen?

1.2 Innovasjon Norge

Innovasjon Norge er en del av statens virkemiddelapparat, sammen med Norges Forskningsråd og Selskapet for industrivekst (SIVA), og er underlagt fiskeri- og næringsdepartementet. Målet er å legge til rette for fornyelse, innovasjonsevne, konkurransekraft og verdiskapning i næringslivet. Kjernen i IN sitt samfunnsoppdrag er å bidra til verdiskapning gjennom å skape bedrifts – og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling over hele landet.

IN har som mål å gjøre Norsk næringsliv bedre, og eies 51 % av nærings- og fiskeridepartementet og 49 % av fylkeskommunene. I tillegg til dette forvalter IN midler fra kommunal- og moderniseringsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet,

Utenriksdepartementet og fylkesmennene. De offentlige organene bevilget i 2015 totalt 3,4 milliarder til IN. Om man i tillegg tar med låneordningene som IN tilbyr, ble det totalt bevilget 6,1 milliarder i form av støtte og lån til norsk næringsliv. Av dette gikk rundt 1,5 milliarder til gründere.

Innovasjon Norges virksomhet deles inn i 3 hovedområder:

1. Entreprenørskap: sikre at nye bedrifter kan overleve og utvikle seg.
2. Vekst i bedrifter: bidra til at bedriftene kan vokse og bli konkurransedyktige.
3. Innovasjonsmiljøer: bidra til økt verdiskaping og konkurransekraft ved å skape gode miljøer for innovasjon.

Global Entrepreneurship (GE-avdelingen) er en avdeling i IN som ble startet opp i 2009/2010. Avdelingen oppstod som et resultat av økt globalisering og en stadig tilstrømning av bedrifter som ønsket vekst og oppskalering. Målgruppen til GE-avdelingen er nordiske Start-Ups med en global visjon, og formålet til avdelingen er å sørge for en kompetanseheving blant gründerne i disse selskapene (Jamt et al. 2016). I årene etter at GE-avdelingen ble opprettet har det stadig blitt utviklet nye ulike kompetanseprogrammer. Vi vil i denne oppgaven fokusere på effektene av deltakelse på TINC Silicon Valley og EM New York.

1.3 Disposisjon

For å kunne gi leseren en best mulig forståelse av vår oppgave, vil vi kort redegjøre for oppgavens disposisjon. I kapittel 2 vil vi gå grundig igjennom gjeldende teori som omhandler oppgavens tema. Kapittelet begynner med en beskrivelse av BGs og internasjonaliseringsprosessen. Videre går vi igjennom eksisterende forskning innenfor effektueringsteori, teori som omhandler gründeren selv samt nettverksteori. Til sist i kapittel 2 redegjøres det for akseleratorprogrammer. I kapittel 3 vil vi gjennomgå våre valg av metode. Her beskrives vårt forskningsdesign, datainnsamling og -analyse, kredibilitet og etiske vurderinger, før vi til slutt gir en mer detaljert beskrivelse av casene. Våre funn legges frem i kapittel 4. Her presenteres funn fra hver enkelt bedrift etter hvilket program de har deltatt i. Innenfor hvert program oppsummeres funnene i en tabell for å gi et mer oversiktlig bilde av hvilke funn vi har gjort. I kapittel 5 vil vi ta for oss funnene og sette dem opp mot

våre forskningsspørsmål og eksisterende teori. Her vil vi gjennomføre en diskusjon som kumulerer i en konklusjon på vår problemstilling i kapittel 6.

1.4 Forkortelser

Nedenunder følger en oversikt over de forkortelsene vi tar i bruk i løpet av oppgaven:

B2B = Business to Business

B2C = Business to Customer

BG = Born Globals

CEO = Chief Executive Officer

COO= Chief Operating Officer

CTO = Chief Technical Officer

IN = Innovasjon Norge

INV = International New Venture

TINC Silicon Valley = Tech Incubator in Silicon Valley

EM New York = Entrepreneurial Marketing in New York

GE-avdelingen = Global Entrepreneurship avdelingen

NIH = Norwegian Innovation House

2 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapittelet vil vi fremlegge det teoretiske fundamentet vår oppgave er basert på. Kapittelet starter med å beskrive fremveksten av en BG og hva som kjennetegner slike selskapers internasjonaliseringsprosess. Vårt teoretiske rammeverk har sitt utgangspunkt i effektueringsteori, som er utviklet for å forklare hvordan entreprenørielle handlinger utvikles. Effektueringsteori stiller tre sentrale spørsmål - Hvem er gründeren? - Hva vet gründeren? - Hvem kjenner gründeren? Vi anser dette som sentrale spørsmål som tar hensyn til gründeren selv og nettverksteori i selskapets utvikling. Tidligere forskning argumenterer for at gründeren og nettverksteori er faktorer som kan forklare en BGs internasjonaliseringsprosess. Vi vil dernest gi en oversikt over aktuell forskning på akseleratorprogrammer. Til slutt i kapittelet vil en teoretisk modell presenteres. Modellen illustrerer hvordan, på bakgrunn av eksisterende teori, et akseleratorprogram kan påvirke faktorer som har betydning for en BGs internasjonaliseringsprosess.

2.1 Born Globals

Globalisering gjør at vi stadig får et mer globalt integrert økonomisk system. Barrierer som før har hindret handel og kommunikasjon på tvers av kontinenter, er i stor grad borte (Madsen og Servais 1997). Den økende globaliseringen har gjort det mulig for en ny type selskap å oppstå, hvis internasjonaliseringsprosess ikke samsvarer med inkrementell stegteori (Knight 2000). Inkrementell stegteori omhandler hvordan bedrifter internasjonaleses stegvis gjennom å utvikle kunnskap og erfaring fra et marked før man velger å ta steget inn i markedet (Johanson og Vahlne 1977). Selskap som evner å konkurrere internasjonalt direkte fra oppstarten har blitt mye omtalt i forskningslitteraturen de siste 20 årene (Rennie 1993; Oviatt og McDougall 1994; Knight og Cavusgil 1996; Madsen og Servais 1997; Moen og Servais 2002).

Oviatt og McDougall (1994) beskriver slike selskap som International New Ventures (INV). De argumenterer for at INV kjennetegnes av at de skaper verdi gjennom utviklingen av innovative produkter eller tjenester. Gründerne i disse selskapene har tidligere internasjonal erfaring og dermed en lavere "psykisk distanse" til internasjonale markeder. Med psykisk distanse menes ulikhet i mellom land når det for eksempel gjelder historie, kultur og språk (Pettersen et al. 2012). Videre argumenterer Oviatt og McDougall (1994) for at det som virkelig kjennetegner denne type selskap, er at de skaffer seg tilgang til verdiskapende

ressurser i flere land uten å nødvendigvis ha eierskap over ressursen, noe som gjør det mulig å konkurrere internasjonalt fra oppstarten av. Av nødvendighet tyr ofte BG til hybride styringsstrukturer fordi de ikke har mulighet til å skaffe seg tilgang til nødvendige ressurser for internasjonalisering på andre måter (Oviatt og McDougall 1994). Den formelle definisjonen av en INV lyder som følger: “A business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries.” (Oviatt and McDougall 1994, 49)

Rennie (1993) oppdaget, gjennom en McKinsey-studie av australske produksjonsselskap, at SMB'er i produksjonsindustrien evnet å konkurrere internasjonalt med etablerte aktører, helt fra oppstarten av. På bakgrunn av dette fikk disse SMB'ene navnet Born Globals (Rennie 1993). Det karakteristiske med ledelsen i disse selskapene var at de så på hele verden som deres markeds plass (Rennie 1993). I årene etter Rennie (1993) er BG blitt et populært forskningsområde. BG defineres av Knight og Cavusgil (2004, 124) som: ”Business organizations that, from or near their founding, seek international business performance from the application of knowledge based resources to the sale of output in multiple countries.”

Knight og Cavusgil (1996) argumenterer for at disse selskapene skaper verdi gjennom å tilby banebrytende teknologiske løsninger og produkter som gir et konkurransefortrinn i markedet. Selv om utbredelsen av BG tradisjonelt har vært størst i teknologisektoren innen B2B, finner vi i dag BGs i de aller fleste bransjer. Vi ser ut i fra definisjonene at det finnes mange fellesnevnerer mellom INV og BG. Disse selskapene blir også omtalt som “Instant Internationals” og “Global-Start-Ups” (Oviatt og McDougall 1994). Vi kommer videre i oppgaven beskrive slike selskap under betegnelsen Born Global (BG).

Globalisering gjør det mulig for BG å eksistere. De største driverne til globalisering skyldes ifølge Madsen og Servais (1997) nye markedsbetingelser, teknologisk utvikling og en generelt bedre kompetanse i befolkningen. En endring i markedsbetingelser som har stor betydning for BG-fenomenet, er fremveksten av nisjemarkeder. Disse markedene består av en bestemt kundegruppe som etterspør høyt spesialiserte og skreddersydde produkter (Knight og Cavusgil 1996). For selskap fra mindre land kan det også være tilfelle at hjemmemarkedet blir for lite, noe som legger begrensninger på fremtidige vekstmuligheter. Selskapet får da et insentiv for å gå internasjonalt da mulighetene for økt fremtidig lønnsomhet er større.

Teknologiske fremskritt er kanskje den viktigste globaliseringsdriveren (Madsen og Servais 1997). Sosiale medier og andre digitale kommunikasjonsmidler gjør at informasjon blir raskere tilgjengelig for flere.

Produksjonsteknologi, samt raskere og billigere transportmuligheter gjør også internasjonale markeder lettere tilgjengelig for bedrifter. Madsen og Servais (1997) argumenterer også for at befolkningene i dag har mer internasjonal erfaring enn tidligere generasjoner. Dette skyldes mer utdanning og arbeidserfaring fra utlandet, noe som bidrar til økt kunnskap om utlandet og lavere barrierer. Globaliseringsdriverne fasiliterer fremveksten av BGs, men de kan ikke alene forklare fremveksten av disse selskapene (Andersson og Wictor 2003).

2.2 Internasjonaliseringsprosessen

Det tradisjonelle synet, som argumenterer for at selskap internasjonaltiserer seg inkrementelt, kan ikke forklare hvordan internasjonaliseringsprosessen til BG utspiller seg på en tilstrekkelig måte (Knight & Cavusgil 2004). Forskere innen BG-teori identifiserte tidlig at en BGs internasjonaliseringsprosess har vesentlige likheter med entreprenørskap. Teori innenfor entreprenørskap har derfor blitt brukt til å skape en bedre forståelse for hvordan BGs internasjonaltiserer seg (Andersson 2011). Dette gav opphav til terminologien “internasjonalt entreprenørskap” (McDougall og Oviatt 2000). Av McDougall og Oviatt (2000, 903) defineres internasjonalt entreprenørskap som: “... a combination of innovative, proactive and risk-seeking behavior that crosses national borders and is intended to create value in organizations.”

Internasjonalt entreprenørskap bidrar til å koble sammen de to ulike forskningsområdene “internasjonalisering” og “entreprenørskap”. Dette forskningsområdet tar hensyn til aspekter ved gründeren som en av flere forklaringsfaktorer for internasjonaliseringsprosessen til en BG (Oviatt & McDougall 2000). Coviello og Jones (2005) bygde videre teorien om internasjonalt entreprenørskap og utviklet tre dimensjoner som beskriver internasjonaliseringsprosessen til en BG. Forfatterne argumenterer for at internasjonaliseringsprosessen utgjøres av dimensjonene *hastighet*, *geografisk omfang* samt *inngangsstrategi*. Når vi i denne oppgaven ønsker å analysere effektene av de aktuelle selskaperes internasjonaliseringsprosess, avgrenser vi oss til å fokusere på endringer i dimensjonene hastighet og geografisk omfang.

En nøkkel-antakelse i BG litteraturen er at selskapene arbeider for en hurtig internasjonalisering for å kunne realisere potensielt store inntekter fra utenlandske markeder (Andersson, Evers og Kuivalainen 2014). Fremveksten av nisjemarkeder har tidligere i oppgaven blitt omtalt som en globaliseringsdriver og en faktor som muliggjør internasjonal aktivitet for en BG. Slike markeder kan være spesielt attraktive da konkurransen ofte er mindre, samt at det kan være et potensiale for vekst. Å oppnå en hurtig internasjonaliseringsprosess er avgjørende for selskap som ønsker å dekke etterspørselen i et nisjemarked (Bell, McNaughton og Young 2001). Dette utsagnet kan begrunnes med at bedriften ved å være først ute, kan oppnå et midlertidig kvasi-monopol, og at det kanskje ikke finnes en alternativ bruk av en BGs unike ressurser. Mangelen på stordriftsfordeler hos en BG gjør det ellers vanskelig å ta opp konkurransen med store multinasjonale selskap i markeder med mange aktører (Knight og Cavusgil 1996). Det blir derfor også argumentert for at nisjemarkeder ofte er den eneste veien å gå for et nyetablert selskap med lite ressurser (Knight og Cavusgil 1996; Bell, McNaughton og Young 2001).

Synspunktene omkring hvor hurtig og omfattende internasjonaliseringsprosessen må være for at selskap skal regnes som en BG varierer. Knight og Cavusgil (2004) argumenterer for at 25% av salget må komme fra internasjonale aktiviteter i løpet av selskapets 3 første år. Luostarinen og Gabrielsson (2006) argumenterer for at en BG er et selskap som har mer enn 50% eksport innen tre år etter oppstart. Luostarinen og Gabrielsson (2006) sin definisjon blir foreslått som den mest relevante når hjemmemarkedet er lite, slik markedet i for eksempel Norge er.

Med geografisk fokus eller “geographical scope,” menes hvilke internasjonale markeder BG velger å operere i. Uppsala-modellen argumenterte for at selskap velger de markedene hvor psykisk distanse er lavest i forhold til hjemmemarkedet, og at graden av internasjonalisering foregår i takt med den økende kunnskapen om markedene (Johanson og Vahlne 1977). I nyere forskning har det blitt argumentert for at psykisk distanse har mindre relevans for valg av internasjonale markeder for BGs (Bell 1995).

For en BG som ofte har et mål om å dekke etterspørselen i en nisje, vil det geografiske fokuset da rettes mot hvor nisjen er lokalisert. BG velger derfor internasjonal tilstedeværelse

basert på hvor gründerne mener at de kan dekke et markedsbehov (McAuley 1999). En slik internasjonal strategi kan ansees som en planlagt strategi. Andersson (2011) argumenterer for at BGs også må være åpne for mer fremvoksende strategier da de opererer i dynamiske omgivelser. Dette støttes av Spence and Crick (2006) som identifiserte både planlagte og fremvoksende internasjonale strategier blant BGs.

For å skape forståelse for atferden og handlingsmønsteret til gründeren i en BG, har forskere brukt konsepter fra andre forskningsområder som strategi- og entreprenørskap-litteratur (Andersson 2011). Knight og Cavusgil (2004) tar for eksempel i bruk det ressursbaserte perspektivet, da de inkluderer gründeren som en organisatorisk kapabilitet. Flere studier nevner altså gründeren som en viktig faktor til en BGs internasjonaliseringsprosess. Flere av disse studiene er derimot statiske og beskriver ikke hvordan entreprenøriell atferd utspiller seg i mer dynamiske omgivelser (Andersson 2011).

2.3 Effektiveringsteori

Entreprenørskap består av muligheter og personer som ønsker å benytte seg av disse mulighetene (Andersson 2011). Internasjonaliseringsprosessen til en BG kan ses på som en dynamisk prosess som skal identifisere og gripe internasjonale muligheter (Andersson 2000). Det eksisterer to dominante teoretiske områder som forklarer utviklingen av en slik beslutningsprosess (Andersson 2011). Den ene oppfatningen har en kausalitetslogikk og er utviklet fra det rasjonelle beslutningsperspektivet innen tradisjonell økonomisk teori (Chandler et al. 2011). Dette perspektivet argumenterer for at mennesker identifiserer muligheter gjennom en planlagt prosess (Ansoff 1988; Drucker 1998). Det andre perspektivet argumenterer for at muligheter er ukjente frem til de oppdages, og at de skapes gjennom interaksjon med andre interessenter i en effektuerende prosess (Sarasvathy 2001).

Effektiveringsteori oppstod som et resultat av en studie gjennomført av Saras Sarasvathy (2001), der målet var å identifisere hva som kjennetegner suksessfulle gründerne. Ved å foreta en analyse av 30 gründerne fra selskap verdt mellom \$200 millioner til \$6.5 milliarder, fant Saras Sarasvathy at fellesnevneren for gründernes valg var effektuerende resonnering og atferd (Sarasvathy 2001). Logikken legger vekt på fleksibilitet og eksperimentering, og er det motsatte av kausalitet (Lazaris 2014). Effektiveringsteori har vist seg å være spesielt nyttig der menneskelige handlinger er den viktigste faktoren for å forme fremtiden, noe som er

veldig aktuelt i markeder der omgivelsene er dynamiske (Sarasvathy 2001). En nøkkelkonsekvens av effektueringsteori er at teorien oppmuntrer til en atferd som gjør at det identifiseres om en idé dekker et behov i markedet eller ikke, på et tidspunkt hvor selskapet fremdeles opererer med lavere investeringsnivåer (Sarasvathy 2001). Dette bidrar til at effektuerende atferd kan bidra til å redusere kostnadene ved å feile. Sarasvathy legger til at de beste gründerne klarer å kombinere både effektuering og kausal rasjonalitet, da kausalitet kan være nyttig i mer statiske omgivelser (Sarasvathy 2001).

Effektuerende prosesser er ikke drevet mot et bestemt mål og tar heller utgangspunkt i: Hvem er gründeren? – dvs. handlinger, ferdigheter og karakteristikk, hva vet de? – dvs. gründerens kunnskap, erfaring, ekspertise og trening, og hvem kjenner de? – dvs. hvordan er gründerens sosiale nettverk og bedriftsnettverk? Disse spørsmålene understreker gründerens rolle i beslutningsprosesser (Andersson 2011). Basert på disse spørsmålene foreslår Sarasvathy (2001) ulike prinsipper som til sammen beskriver logikken i effektueringsteori:

- «Bird in hand»: Gründere starter med hva de allerede har: hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner. Med andre ord: de gjør det meste ut av de ressursene de har til rådighet. Man bør sette i gang med utviklingen av en idé umiddelbart, i stedet for å vente på de perfekte forholdene.
- “Affordable Loss Principle”: Gründere bruker ikke mye tid og ressurser på store analyser av markedets oppside, men retter heller fokuset på hvor mye de har råd til å tape, og på den måten kontrollerer risikoen forbundet med idéen.
- “Lemonade Principle”: Dette prinsippet poengterer den store viktigheten av å være fleksibel og oppmuntrer gründere til å være åpne for uventede hendelser, i stedet for å bare basere seg på hva gründeren vet fra før av.
- “Patchwork Quilt”: Oppmuntrer gründere til å “nettverke” hyppig. Snakk med kunder, eksperter og andre interessenter om idéen og lytt til hva de tenker om den. Forfatteren argumenterer for at dette er en bedre utnyttelse av tiden i motsetning til å over-analysere størrelsesorden av en potensiell etterspørsel av produktet, og vil være veldig verdifullt for videreutviklingen av idéen, samt formålet med produktet.
- “Pilot in the plane”: I dette punktet ses alle prinsippene under ett og dette skal bidra til å gjøre det mulig å kontrollere fremtidige hendelser gjennom handlinger. Dette understreker viktigheten av å kontrollere fremtiden heller enn å forutse den.

Sarasvathy (2001) understreker at ikke alle gründere nødvendigvis tar i bruk alle prinsippene, da dette avhenger av settingen og situasjonen gründeren befinner seg i.

I følge Andersson (2011) kan internasjonaliseringprosessen til en nyoppstartet BG beskrives som en effektuerende prosess. En karakteristika ved en BG er at de opererer i nye markeder og omgivelser som er vanskelige å forutsi (Andersson 2011). Effektueringsteori starter ikke med et forutbestemt mål, men lar heller idéen og gründernes ambisjoner videreutvikle seg over tid gjennom interaksjon med andre interessenter (Sarasvathy 2001). Teorien er basert på logikken om at “i den grad vi kan kontrollere fremtiden, trenger vi ikke å forutse den”, og at selve “målet” med en idé ikke er gitt på forhånd, men blir til underveis. Gründerens valg og beslutninger er i dynamiske omgivelser avgjørende for den videre utviklingen av en BG (Andersson, Evers og Kuivalainen 2014). På bakgrunn av dette kan effektueringsteori bidra til å forklare gründerens beslutningstaking og handlingsmønster ved internasjonaliseringprosessen på en god måte (Andersson 2011).

Det er sterkt forankret i teorien at egenskaper ved gründeren selv, samt selskapets posisjon i ulike nettverk, er faktorer som påvirker valg av markeder og hastigheten på en BGs internasjonaliseringprosessen (Oviatt & McDougall 1994; Knight & Cavusgil 1996; Madsen & Servais 1997; Andersson & Wictor 2003). I likhet med denne forskningen peker effektueringsteori på at gründerens tidligere erfaring og kunnskap, samt hvem gründeren kjenner, spiller en viktig rolle for å identifisere internasjonale muligheter (Andersson 2011). I det følgende vil vi gjøre rede for relevant teori innenfor forskningsområdene som tar for seg betydningen av gründeren og nettverksteori for en BGs internasjonaliseringprosess.

2.4 Gründeren

En av de mest brukte fellesnevnerne for å forklarer fremveksten av BG er viktigheten av gründeren selv (Rennie 1993; Oviatt og McDougall 1994; Knight og Cavusgil 1996; Madsen og Servais 1997; Knight 2000). Gründeren av en BG kjennetegnes med at han/hun har en global visjon for sin forretningsidé og gjerne har tidligere internasjonal erfaring (Rennie 1993; Oviatt og McDougall 1994; Knight og Cavusgil 1996). Flere studier argumenterer for at gründeren i en BG innehar en proaktiv holdning til internasjonalisering og har i tillegg en lavere “psykisk distanse” til internasjonale markeder enn gründere i en vanlig SMB (Oviatt og McDougall 1994; Knight og Cavusgil 1996). I følge Knight (2000) er det vesentlig at

selskap i dagens næringsliv har en entreprenøriell holdning, for å kunne være konkurransedyktig globalt. En slik holdning innebærer å stadig søke nye muligheter samt være villig til å ta risiko (Miles and Snow 1978; Dess, Lumpkin and Covin 1997).

I en BG har gründerne beslutningsmakten, og deres beslutninger avhenger igjen av eksisterende kompetanse og tilgjengelig informasjon (Andersson og Wictor 2003). Gründerens valg og beslutninger er i dynamiske omgivelser avgjørende for den videre utviklingen av en BG (Andersson, Evers og Kuivalainen 2014). Andersson (2011) argumenterer for at gründeren i en BG i likhet med oss andre, er et individ med begrenset rasjonalitet som baserer sine valg på den erfaringen og eksisterende kunnskap gründeren har i beslutningsøyeblikket.

2.4.1 Gründerens tidligere erfaring

Bloodgood et al. (1996) fant i deres studie av amerikanske Start-Ups at jo mer tidligere internasjonal erfaring lederne hadde, desto mer internasjonale aktiviteter involverte selskapet seg i. Flere forskere innenfor entreprenørskaps litteraturen argumenterer for at en persons tidligere kunnskap og erfaring påvirker evnen til å se muligheter. Denne evnen er ikke noe som kommer frem av systematisk søken, men gjennom individets erfaring (Kirzner 1997). Dette samsvarer med Casson (1987) som mente at en nøkkelfaktor for en persons evne til å se muligheter i et marked, er tidligere kunnskap og erfaring fra bransjen. Kunnskap og erfaring kan opparbeides på ulike måter, enten gjennom utdanning, arbeidserfaring eller personlige opplevelser (Venkataraman 1997). For evnen til å se internasjonale muligheter er det innenfor litteraturen om BGs påpekt at bevissthet om internasjonale markedsmuligheter er avgjørende for internasjonaliseringsprosessen da det gir den nødvendige motivasjonen til å begynne med internasjonaliseringen (Johanson og Vahlne 1977; Grønhaug og Kvitastein 1992; Ellis 2000). Ofte påpekes det at denne nevnte bevisstheten er et resultat av internasjonal erfaring. Oviatt, McDougall og Shrader (2003) viste også at entreprenører i BGs hadde en større sannsynlighet for å ha tidligere internasjonal arbeidserfaring. Selv om mange empiriske studier har påvist at entreprenørers tidligere internasjonale erfaring og kunnskap påvirker evnen til å identifisere internasjonale markedsmuligheter, finnes det studier med motstridende resultater. Blant annet Evers og O'Gorman (2011) viser i sitt studie at entreprenører med liten grad av internasjonal erfaring og kunnskap fra internasjonale markeder evner å se internasjonale muligheter.

2.4.2 Entreprenøriell læring

Evnen til å identifisere og gripe nye muligheter, samt hvordan gründeren organiserer og styrer selskapet, avhenger av gründerens totale kompetanse som består av gründerens kunnskap og ferdigheter (Politis 2005). Entreprenøriell læring er et forskningsområde som har blitt viet stor oppmerksomhet de siste tiårene (Wang og Chugh 2014). Entreprenøriell læring blir ofte beskrevet som en kontinuerlig prosess som fasiliterer utviklingen av den nødvendige kunnskapen som kreves for å effektivt starte opp og utvikle nye selskaper (Politis 2005).

I følge David Birch er det tre ferdigheter gründerere trenger for å utvikle en idé til et selskap (Aronsson, 2004). Dette er ferdigheter innen salg, noe som for eksempel innebærer kunsten å pitche en idé til investorer, lederegenskaper for å kunne takle voksende ansvar og flere ansvarsområder, samt evnen til å bygge et sterk produkt. Kuivalainen et al. (2010) argumenterer på sin side at gründerens kompetanse innen markedsføring og ledelse er avgjørende når selskapet utvider sine internasjonale operasjoner. Birch argumenterer videre for at entreprenørskap må læres gjennom egne handlinger, men at det er mulig å lære av erfaringene til en gründer som har hatt suksess (Aronsson, 2004). Rae (2005) argumenterer for at gründerere kan tilegne seg kulturell bevissthet og annen kompetanse gjennom undervisning, men at evnen til å gjennomføre entreprenørielle handlinger må tilegnes gjennom direkte erfaringer.

Flere studier viser at den entreprenørielle læringsprosessen er sosial, kontekstuell og et erfaringsbasert fenomen hvor entreprenøren eller et team av gründerere lærer gjennom interaksjon med potensielle kunder, leverandører, og andre interessenter (Cope, 2003; 2005; 2011; Pittaway og Thorpe, 2012). Dette fremheves også i Sarasvathy's effektueringsteori (2001) som oppfordrer gründeren til å utvikle produktet, samt lære i samhandling med selskapets interessenter. Kritiske hendelser blir beskrevet som svært betydningsfulle i utviklingen av entreprenørens personlige utvikling og læring (Cope 2003). Slike hendelser kan stamme fra for eksempel rollekonflikter mellom med-gründerere, mangel på kapital, eller rett og slett at selskapet går konkurs (Cope 2003).

Rae (2005) argumenterer for at entreprenøriell læring er en "learn as you go" prosess, hvor personer utvikler entreprenørielle holdninger gjennom handlinger, interaksjon og andre erfaringer. En av inspirasjonskildene til forskningsområdet som omhandler entreprenøriell

læring, er “experiential knowledge” eller erfaringsbasert kunnskap (Wang og Chugh 2014). Erfaringsbasert kunnskap er en type kunnskap som ofte brukes til forklare hvor et selskap velger å operere internasjonalt, og er antatt å påvirke hvor risikabelt et selskap opplever et utenlandsk marked for å være (Sandberg 2014). Gjennom pågående internasjonale aktiviteter og samhandling med internasjonale aktører, bidrar internasjonaliseringprosessen til å utvikle selskapets erfaringsbaserte kunnskap gjennom “learning by doing”, ved at selskapet utvikler nye erfaringer (Sandberg 2014). På denne måten kan ny kunnskap bidra til å redusere “the liability of foreignness”, som er ulempen utenlandske selskap møter i forhold til lokale aktører i et utenlandsk marked (Hymer 1960).

2.5 Nettverksteori

Effektueringsteorien argumenter for at hvem gründeren kjenner har stor betydning for utviklingen og utfallet av gründerens beslutninger (Sarasvathy 2001). Nettverksteori har lenge vært anerkjent som en viktig faktor som kan forklare en BGs internasjonaliseringssjess, og har bred støtte innen forskning på internasjonal business (Welch og Welch 1996; Madsen og Servais 1997; Tikkanen 1998) samt internasjonalt entreprenørskap (Oviatt og McDougall 1994; Sharma og Blomstermo 2003), som kan forklare en BGs internasjonaliseringssjess. Nettverksteori kan for det første bidra til å forklare hvordan en BG får tilgang til manglende ressurser (Larson og Starr 1993; Oviatt og McDougall 1994; Hills, Lumpkin og Singh 1997; Lamont et al. 2000; Baker, Miner og Eesley 2003), og for det andre kan nettverk være avgjørende for valg av inngangsstrategi (Sharma og Blomstermo 2003; Belso-Martinez 2006; Coviello 2006). Selskapers valg av inngangsstrategier er derimot ikke noe vi har fokus på i denne oppgaven. For å illustrere de ulike typene nettverksbidrag, vil vi skille mellom sosiale nettverk og bedriftsnettverk gjennom en modell utviklet av Evers og O’Gorman (2011).

Nettverksteori tar utgangspunkt i ressursbasert teori. Flere studier, blant annet Johanson og Vahlne (2009), påpeker viktigheten av nettverk som et virkemiddel for å oppnå en vellykket internasjonaliseringssjess. Vasilchenko og Morrish (2011) argumenterer for at ved å utvikle nettverk med andre personer og organisasjoner, kan en BG få tilgang til de nødvendige ressursene som skal til for å oppnå en rask og tidlig kommersialisering av innovative produkter. Nettverksteori er på denne måten mer tilpasset til å forklare internasjonaliseringssjessen til en BG, i motsetning til de inkrementelle modellene for

internasjonaliseringsprosessen (Coviello og Munro 1993; 1995). Johanson og Vahlne (2009) argumenterer for at det å skaffe seg en posisjon som en “insider” i relevante nettverk, kan bidra til å redusere “the liabilities of outsidership”. Hvis bedriften havner utenfor et relevant nettverk i et viktig marked, vil det få konsekvenser for internasjonaliseringsprosessen. Dette er fordi selskapet vil gå glipp av informasjon, læringseffekter, samt muligheten til å utvikle allianser med potensielt viktige strategiske samarbeidspartnere (Johanson og Vahlne 2009). Ved å inneha en posisjon som en insider i et relevant nettverk, kan nettverksteorien i tillegg forklare hvordan en BG overkommer utfordringen med psykisk distanse (McDougall, Shane og Oviatt 1994; Ellis 2000). På grunn av økt globalisering er ikke psykisk distanse den avgjørende faktoren for valg av internasjonal tilhørighet. På en annen side viser flere studier at det fremdeles eksisterer utfordringer knyttet til psykisk distanse (Pettersen et al. 2012).

En BG kjennetegnes blant annet av å skape verdi gjennom spesialiserte produkter eller løsninger, noe som kan være en kilde til et varig konkurransefortrinn (Barney 1991). En BG mangler som regel andre typer ressurser som er nødvendige for å evne å vokse internasjonalt (Oviatt og McDougall 1994). Eksempler på slike ressurser kan være kapital, arbeidskraft eller kontakter i utenlandske markeder. Freeman, Carrol og Hannan (1983) argumenterer for at et ny-oppstartet selskaps største utfordring er å takle “the liabilities of smallness”. Dette omhandler at selskapet ikke får tilgang til de nødvendige ressursene som selskapet er avhengig av å ha tilgang til for å kunne vokse.

Nettverksteori kan brytes ned i ulike kategorier. Vi har valgt å kategorisere nettverk i de to kategoriene sosiale nettverk og bedriftsnettverk (Vasilchenko og Morrish 2011). Evers og O’Gorman (2011) utviklet en modell for å klassifisere de ulike nettverkene til en BG. Avhengig av hvilken type kontakt kan en BGs bedriftsnettverk og sosiale nettverk være enten vertikalt eller horisontalt. Evers og O’Gorman (2011) argumenterer for at vertikale bedriftsnettverk inkluderer kontakter i verdikjeden. Horisontale bedriftsnettverk kan for eksempel være myndigheter eller utdanningsinstitusjoner. Vertikale sosiale nettverk inkluderer kontakter i selskapets verdikjede som selskapet ikke har et direkte bytteforhold med. Horisontale sosiale nettverk kan være venner, familie, konkurrenter eller fagforeninger. Modellen gir en statisk presentasjon av forskjellige typer nettverk. Derimot kan et selskaps nettverkskontakter utvikles over tid (Evers & O’Gorman 2011). For eksempel kan en kontakt som i utgangspunktet er et sosialt nettverk, utvikles til å bli en kunde over tid.

		Nature of the relationship	
		<i>Business Tie</i>	<i>Social Tie</i>
Relationship to the firm	<i>Vertical</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Clients - Suppliers to the firm - Agents and intermediaries - Ancillary suppliers 	<ul style="list-style-type: none"> - Former clients - Other suppliers in the industry - Other operators in ancillary support firms
	<i>Horizontal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - State support agencies and export promotion agencies - University/research institutions - Trade associations - Advisors/consultants - Joint Venture partners 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitors - Community organizations - Friends/Family - Acquaintance firms

Figur 1 - Klassifisering av nettverk (Evers og O’Gorman 2011, 553)

2.5.1 Sosiale nettverk

Sosiale nettverk kan defineres som nettverk som har utspring fra personlige kontakter, og som ikke involverer økonomiske transaksjoner (Vasilchenko og Morrish 2011; Evers og O’Gorman 2011). Gründerens sosiale nettverk blir argumentert for å ha spesielt stor betydning i de tidlige stadiene av internasjonaliseringsprosessen (Johanson og Vahlne 2003). Det sosiale nettverket kan da brukes til å innhente informasjon om muligheter i internasjonale markeder og potensielle samarbeidspartnere (Johanson og Vahlne 2003). Coviello og Munro (1997) har påvist at gründerens personlige nettverk kan være avgjørende for selskapets globale fokus. Johannisson og Mønsted (1997) argumenterer for at sosiale nettverk er avgjørende i en bedrifts tidlige fase, men kan hindre vekst på lengre sikt. Evers og O’Gorman (2011) viser i sitt studie at sosiale nettverk ble brukt av gründere for å identifisere internasjonale partnere. Evers og O’Gorman (2011) argumenterer for at sosiale nettverk er av størst betydning i starten, frem til bedriften får etablert et bedriftsnettverk. Gründernes sosiale nettverk blir da i større grad brukt som et supplement. Uzzi (1997) påpeker at bedrifter som i en tidlig fase ønsker å etablere seg internasjonalt, benytter seg av etablerte og eksisterende

sosiale nettverk, fremfor å bruke mye tid og ressurser på å utvikle nye nettverk. Vasilchenko og Morrish (2011) påpeker at gründere aktivt bruker sosiale nettverk, både nye, nåværende og gamle i søken etter informasjon og for å undersøke mulighetene for internasjonalisering i et marked.

2.5.2 Bedriftsnettverk

Bedriftsnettverk kan defineres som formelle kontakter som involverer gjentagende økonomiske overføringer (Vasilchenko og Morrish 2011; Evers og O`Gorman 2011). Evers og O`Gorman (2011) argumenterer for at en BG i større grad benytter seg av bedriftsnettverk ettersom selskapet vokser, og at sosiale nettverk brukes mer flittig i startfasen. Ettersom selskapet blir større kan en BGs sosiale nettverk utvikles til å bli bedriftsnettverk (Evers & O`Gorman 2011). Vasilchenko & Morrish (2011) argumenterer for at bedriftsnettverket til en BG kan bidra til å oppnå en økt hastighet på internasjonaliseringsprosessen. Dette kan oppnås ved at det oppstår synergieffekter mellom medlemmene i BGs bedriftsnettverk (Vasilchenko & Morrish 2011). En BG innehar som regel ikke de nødvendige ressursene som gjør at selskapet evner å etablere seg i internasjonale markeder samt opprettholde en konkurransedyktig posisjon (Crick & Spence 2005). Jones (1999 referert i Vasilchenko & Morrish 2011, 91) argumenterer for at synergier oppstår gjennom bedriftsnettverket hvis en BG får tilgang til ressursene andre medlemmer, noe som kan ha akselererende effekter på internasjonaliseringsprosessen. Johanson og Mattsson (1988) mener at nye bedrifter internasjonaliserer gjennom utenlandske bedriftsnettverk. BGs tyr ofte til hybride styringsstrukturer for å få tilgang til de nødvendige ressursene de mangler (Oviatt & McDougall 1994). Den hybride strukturen kommer ofte i form av et partnerskap med en større aktør i en BGs bedriftsnettverk, som gjerne tar del i eierskapet i selskapet i bytte mot ressurser som gjør at en BG kan etablere seg i et marked. Bedriftsnettverk kan på denne måten øke hastigheten for en BGs internasjonaliseringsprosess (Oviatt & McDougall 1994). Vasilchenko & Morrish (2011) argumenterer for viktigheten av å inneha et velutviklet bedriftsnettverk med kunder, leverandører eller andre partnere som befinner seg i det utenlandske markedet selskapet ønsker å operere i. Kvaliteten på et slikt bedriftsnettverk kan være avgjørende for at internasjonaliseringsprosessen lykkes (Vasilchenko og Morrish 2011).

2.6 Akseleratorprogrammer

Akseleratorprogrammer er et hurtigvoksende fenomen i Start-Up økosystemer rundt om i verden (Miller og Bound 2011; Cohen og Hochberg 2014; Pauwels et al. 2016). I likhet med mer kjente ordninger som inkubatorer og “engel-investorer”, har disse programmene som formål å bidra til utvikling og oppskalering av Start-Ups ved å sørge for at gründerne har tilgang til de riktige verktøyene (Cohen 2013). Det er gjort flere beskrivende studier som søker å definere akseleratorprogrammet, men få undersøker effektene av deltakelse (Cohen og Hochberg 2014).

Det første programmet, Y-Combinator, ble startet i USA i 2005. I starten var akseleratorprogrammene fokusert mot teknologibransjen, men det finnes i dag tilbud for Start-Ups innen de aller fleste sektorer. Programmene har fått mye oppmerksomhet i oppstartsmiljøene, og på global basis finnes det i dag flere hundre ulike programmer. For å skape en forståelse for hva som kjennetegner akseleratorprogrammer har det i løpet av de siste årene blitt gjort evalueringer og beskrivende studier av fenomenet. Akseleratorprogrammer defineres på følgende måte: ”Accelerators are organizations that aim to accelerate successful venture creation by providing specific incubation services, focused on education and mentoring, during an intensive program of limited duration” - (Pauwels et al. 2016, 13).

Definisjonen støttes av flere andre studier, noe som har ført til at det er dannet en viss konsensus om hva som kjennetegner programmene (Cohen og Hochberg 2014). Programmene varer over en gitt periode, og består gjerne i form av hyppige workshops og mentoring. Mentorene er ofte ansvarlige for rådgivning og andre læringsaktiviteter. Disse personene er gjerne tidlige gründerne som har opplevd suksess (Radojevich-Kelley og Hoffmann 2012). Gjennom deling av egen relevant erfaring og kunnskap kan mentorene bidra til å øke deltakernes kunnskap (Radojevich-Kelley og Hoffmann 2012).

Hathaway (2016) nevner at ”learning-by-doing” er en viktig del av oppskaleringen av en Start-Up, og at poenget med programmene er å øke hastigheten på denne læringen. Eksempler på hva en akselerator kan gjøre er å hjelpe gründerne å definere og videreutvikle produktet, identifisere markedsmuligheter og kunder, og gi gründerne tilgang til nye nettverk (Cohen 2013). Radojevich-Kelley og Hoffmann (2012) fant ut at nær en tredjedel av

deltakerne på akseleratorprogrammer mener at den største utfordringen, bortsett fra å få tilgang til kapital, er å forstå markedet. I tillegg nevnes manglende tilgang til markedsføringskompetanse og utfordringer ved å nå ut til kundene, som vanlige utfordringer blant deltakerne på programmene (Radojevich-Kelley og Hoffmann 2012).

At det første akseleratorprogrammet ble startet i 2005, gjør at programmene fremdeles er et relativt nytt fenomen. Det foreligger få empiriske studier som forklarer hvordan deltakelse påvirker selskaps internasjonale vekst (Cohen og Hochberg 2014). Ifølge Hathaway (2016) kan gode akseleratorprogrammer ha en positiv effekt på deltakende Start-Ups vekst, men at dette funnet bare er gjeldende for de ledende programmene. Det eksisterer et behov for å undersøke deltakerne over tid, for å se om selskapene lettere får tilgang til kapital og evner å vokse hurtigere enn andre (Hathaway 2016).

Vi vil i denne oppgaven rette fokuset på to akseleratorprogrammer som arrangeres i regi av GE-avdelingen i IN. Programmene skiller seg litt fra vanlige akseleratorprogrammer, fordi de ikke er privateide organisasjoner. Oxford Research gjorde i 2016 en evaluering av GE-avdelingen, som inkluderte avdelingens sju akseleratorprogrammer (Stiberg-Jamt et al. 2016). Formålet med evalueringen var å undersøke avdelingens relevans, effektivitet og gjennomføring (Stiberg-Jamt et al. 2016). Oxford Research hadde også fokus på å kartlegge effekter av deltakelse på akseleratorprogrammene, i de tilfellene det var mulig (Stiberg-Jamt et al. 2016). På generell basis tilsa resultatene at det var en tydelig sammenheng mellom innsats, aktiviteter og resultater blant de deltakende selskapene (Stiberg-Jamt et al. 2016). Oxford Research fant at GE-avdelingens sju ulike programmer produserte gode resultater på individnivå, men at effektene på prosjekts og bedriftsnivå var middels/lave.

Oppsummerende vurderinger basert på scorer fra en spørreundersøkelse, tilsier at deltakelse resulterte i økt kompetanse og ambisjoner blant gründerne. 55% av respondentene oppgir å ha økt ambisjonene for antall markeder som følge av deltakelse, og 48% oppgir å ha større vekstambisjoner med tanke på bedriftens størrelse (Stiberg-Jamt et al. 2016). Det er også økt innsamling av markedsinformasjon som følge av programmene. Evalueringen poengterer at utbyttet av deltakelse påvirkes av modenheten på forretningsidéen samt hvor godt respondentene oppgir at de har forberedt seg (Stiberg-Jamt et al. 2016).

Videre viser resultatene fra spørreundersøkelsen en solid tendens til at deltakerne utviklet relevante ferdigheter for vekst og internasjonalisering (Se vedlegg 3. Stiberg-Jamt et al. 2016). De ferdigheter som ble nevnt hyppigst av respondentene er økt kompetanse innen pitching (82% responderer: i stor grad), evne til å se forretningsmuligheter (60%: i stor grad) samt økt markedsforståelse (55%: i stor grad) (Stiberg-Jamt et al. 2016). Studiet fant middels støtte for at bedrifter som har deltatt i etterkant, bruker mindre tid og ressurser på å komme seg inne på internasjonale markeder.

Evalueringen viser at flere av respondentene har benyttet seg av pitching-teknikker, videreutviklet forretningsmodellen og fått et bedre grunnlag for internasjonalisering (Stiberg-Jamt mfl. 2016). Et fåtall av deltakerne svarer at bedriften har fått tilgang på mer kapital. Rapporten finner ikke en direkte sammenheng mellom deltakelse og en oppnådd høyere internasjonal vekst blant deltakerne (Stiberg-Jamt et al. 2016).

Kremena Tosheva (2015) gjorde en casestudie av TINC Silicon Valley som er ett av to akseleratorprogrammer vi undersøker i denne oppgaven. Formålet med oppgaven var å undersøke hvilke forhold som fremmet entreprenøriell læring under programmet. Studiet viste at deltakernes læringsutbytte ble påvirket av flere faktorer og samspillet mellom dem. Faktorer som fremmet læringen var at programmet utspilte seg i en internasjonal kontekst og i et krevende miljø, der eksponeringen av produkt og gründer til nettverk og marked var i fokus (Tosheva 2015).

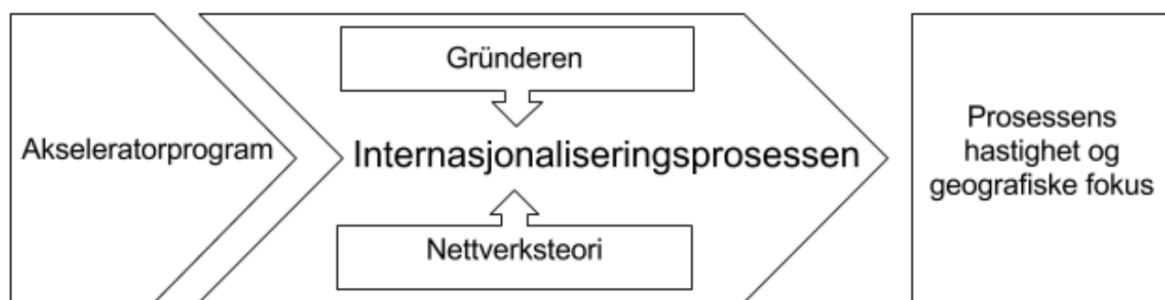
2.7 Forskningsmodell og oppsummering

På bakgrunn av teorien i kapittel 2 har vi utviklet en forskningsmodell. Modellen illustrerer hvordan et akseleratorprogram kan bidra til å påvirke faktorer som har betydning for en BGs internasjonaliseringsprosess. Effektueringsteori er nyttig for å skape forståelse for hvordan gründere foretar beslutninger i dynamiske omgivelser, der menneskelige handlinger er den viktigste faktoren for å forme fremtiden (Sarasvathy 2001). Teorien argumenterer for at beslutninger foretas på bakgrunn av tre spørsmål, nemlig hvem gründeren er, hva gründeren vet samt hvem gründeren kjenner. Teorien inkluderer egenskaper ved gründeren selv og nettverksteori som bestemmende for hvilke beslutninger som utvikles. Gründeren og nettverksteori er faktorer som i forskningslitteraturen har blitt brukt til å forklare hvordan en BG evner å konkurrere internasjonalt fra oppstarten av. Effektueringsteori kan derfor være

nyttig til å beskrive hvordan en BGs internasjonaliseringsprosess utvikles. For å undersøke hvordan Innovasjon Norges akseleratorprogrammer påvirker en deltakende BGs internasjonaliseringsprosess, vil vi derfor fokusere på hvilken hva som fører til at gründeren foretar endringer og hvilke nye nettverksrelasjoner som utvikles i løpet av oppholdet. Vi har valgt å dele opp besvarelsen av problemstillingen i to forskningsspørsmål som omhandler disse to faktorene:

F1: Hvorfor foretar gründeren endringer som følge av deltakelsen, og hvordan påvirker dette internasjonaliseringsprosessen?

F2: Hvordan påvirkes gründerens sosiale nettverk og bedriftsnettverk som følge av deltakelse, og hvordan påvirker dette internasjonaliseringsprosessen?



Figur 2 - Forskningsmodell

3 METODE

I dette kapittelet vil vi redegjøre for vårt valg av forskningsmetode og andre tilnærminger vi har tatt for best å kunne besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi starter med å begrunne valg av forskningsdesign. Videre presenter vi datainnsamlingsprosessen, dataanalysen, oppgavens kredibilitet samt etiske vurderinger. Til slutt gir vi en detaljert beskrivelse av de to akseleratorprogrammene som skal undersøkes.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en overordnet plan for å relatere den konseptuelle problemstillingen til relevant og praktisk empirisk forskning, og fungerer således som et rammeverk for datainnsamling og analyse (Ghauri og Grønhaug 2010). Problemstillingen legger i stor grad føringer for hvilken forskningsstrategi, og hvilket design som vil være best egnet å velge.

3.1.1 Abduktiv tilnærming

Vårt forskningstema omhandler akseleratorprogrammer, og mer spesifikt hvordan deltakelse kan påvirke en BGs internasjonaliseringsprosess. Etter vår kjennskap, gjennom omfattende litteratursøk, eksisterer det lite forskning som viser hvilken påvirkning deltakelse på et akseleratorprogram har på en BGs internasjonaliseringsprosess. En induktiv tilnærming til datamaterialet kan være hensiktsmessig da vi ønsker bidra med ny forståelse for hvordan deltakerne påvirkes, på bakgrunn av de empiriske funnene i vår kontekst. Induksjon bygger på en antagelse om at teoretiske perspektiver kan utvikles på grunnlag av empiriske studier (Thagaard 2013). Det eksisterer mye teori som omhandler en BGs internasjonaliseringsprosess, samt hvilke faktorer som påvirker den. Det vil således være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i et teoretisk rammeverk for å kunne si noe om hvordan deltakelse påvirker faktorene som har betydning for internasjonaliseringsprosessen. Deduksjon er det motsatte av induksjon og preges av at dataanalysen tar utgangspunkt i teoretiske perspektiver (Thagaard 2013). Ved å ta utgangspunkt i et teoretisk rammeverk gjør det at vår tilnærming posisjoneres mellom induksjon og deduksjon. Denne mellomposisjonen omtales som abduksjon (Thagaard 2013). Abduksjon fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data (Thagaard 2013, 198). Dataanalysen vil gjennom arbeidet vårt spille en sentral plass i utviklingen av idéer, men samtidig har oppgaven en teoretisk forankring som gir perspektiver på hvordan oppgaven kan forstås (Thagaard 2013).

3.1.2 Forskningsmetode

Studiets formål er å skape en detaljert og dyptgående forståelse for faktorer i Innovasjon Norges akseleratorprogrammer som har en effekt på BGs hastighet og geografiske fokus. Oppgaven skal svare på følgende problemstilling:

“Hvordan påvirker Innovasjon Norges akseleratorprogrammer Born Globals internasjonaliseringsprosess?”

Vi har utledet to forskningsspørsmål som er forankret i eksisterende teori som omhandler BGs. Formålet med spørsmålene er å analysere om de teoretisk viktige faktorene for en BGs internasjonaliseringsprosess påvirkes ved deltakelse av Innovasjon Norges akseleratorprogrammer. Gründeren selv samt selskapets posisjon i ulike nettverk, argumenteres for at har stor betydning for internasjonaliseringsprosessens hastighet og geografisk fokus (Oviatt og McDougall 1994; Knight og Cavusgil 1996; Madsen og Servais 1997; Andersson og Wictor 2003). Vi vil ha fokus på å identifisere endringer i disse faktorene som følge av deltakelse.

Vår oppfatning er at den beste tilnærmingen for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene er gjennom å bruke en kvalitativ forskningsstrategi, til fordel for et kvantitativt design. Med dette velger vi bort utbredelse til fordel for dybdeforståelse. Vi ønsker å identifisere eventuelle effekter som fasiliterer en endring i selskapenes internasjonaliseringsprosesser. Den kvalitative tilnærmingen er valgt fordi vi ønsker å skape en forståelse for hvordan en BGs internasjonaliseringsprosess påvirkes av de endringer gründerne gjør med grunnlag i inntrykk, læring og opplevelser fra to av Innovasjon Norges akseleratorprogrammer.

3.1.3 Casestudie

GE-avdelingen i IN tilbyr i dag flere forskjellige akseleratorprogrammer, og vi vil fokusere på to av dem. Vi ønsker å undersøke effektene av deltakelse på TINC Silicon Valley og EM New York. I følge Yin (2009) egner det seg å ta i bruk et casestudie for å svare på problemstillinger som starter med "hvordan" eller "hvorfor", noe som er tilfelle i denne oppgaven. Ringdal (2013) definerer casestudier som: “intensive undersøkelser av et lite antall caser som kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land, men også

hendelser og beslutning”. Yin (2009) argumenterer for at casestudier kan gjennomføres på fire ulike måter (Tabell.1). Vi har valgt å se på to akseleratorprogrammer som to ulike case. Innenfor hvert case har vi flere analyseenheter, som er gründere av norske Start-Ups som har deltatt på enten TINC Silicon Valley eller EM New York. Vårt casedesign vil derfor være av et forankrende flercasestudie, som inkluderer flere analyseenheter (gründerne) innenfor flere case (akseleratorprogrammene).

	Enkelt case	Flercase
Holistisk (en analyse av hver enhet)	En case (1)	En analyseenhet i flere case (3)
Forankrende (flere analyser av hver enhet)	Flere analyseenheter i en case (2)	Flere analyseenheter i flere case (4)

Tabell 1 - Ulike typer casedesign (Yin 2009, 46)

Blant GE-avdelingens akseleratorprogrammer valgte vi TINC Silicon Valley og EM New York, fordi det stilles krav til gründere om at de innehar en global visjon for idéene sine. Dette gjør at mange av deltakerne kan defineres som, eller har et mål om å bli en BG. I tillegg befinner de deltakende selskapene seg på et relativt tidlig punkt i selskapets livssyklus, hvor det ofte oppstår endringer av betydelig størrelse. Dette gjør det mer sannsynlig å kunne identifisere flere potensielle effekter fra deltakelsen, som kanskje kan argumenteres for å være forklarende faktorer for en BGs internasjonaliseringsprosess. Vi har valgt to ulike programmer for å kunne gjøre en komparativ analyse av hva programmene bidrar til overfor bedriftene, samt undersøke om dette har ulike effekter på internasjonaliseringens geografiske fokus og hastighet.

For å skape en forståelse for hvordan akseleratorprogrammene til IN er organisert, mener vi det er hensiktsmessig å redegjøre for Lean Start-Up metodikken som programmene er basert på. Metodikken ble utviklet av Eric Ries i 2008, og har utspring fra hans erfaringer som gründer i teknologisektoren. Lean Start-Up beskrives som en produktutviklingsprosess som vektlegger eksperimentering over planlegging, kunders tilbakemelding over intuisjon, samt iterativt design i stedet for et forhåndsbestemt design (Blank 2013). Prosessen fra idé til produkt utspiller seg gjennom følgende faser:

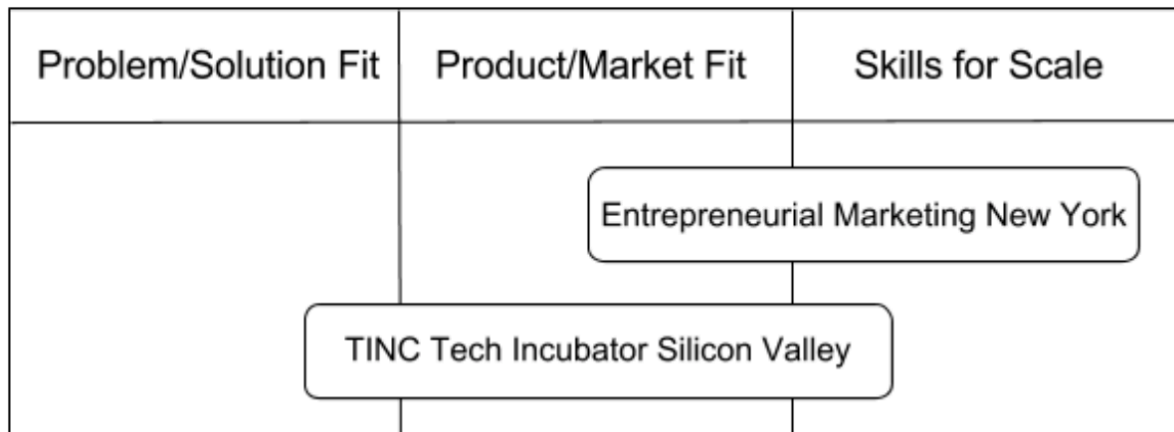
Problem/solution fit: Bedriftene har i denne fasen etablert en visjon og er tidlig i en prosess med produktutvikling. Målet er å skape en forståelse av hva som skal til for å skape en levedyktig bedrift med utspring fra idéen. Det er avgjørende at produktet svarer på et eksisterende problem, og for å avdekke dette bør man komme i kontakt med kundene i en tidlig fase og utvikle en prototype som testes tidlig i markedet.

Product/market fit: I denne fasen av produktutviklingen har man utviklet og testet prototypen. Bedriftene har primært behov for veiledning til å utvikle en tilpasset forretningsmodell for bærekraftig vekst. Målet er å finne det rette markedet for produktet/tjenesten. De to første fasene beskrives som de søkende fasene.

Skills for scale: Den tredje og siste fasen omhandler oppskalering, hvor man søker etter nye og større markeder. Før selskapet havner i denne fasen, er produktet allerede etablert i hjemmemarkedet og har oppnådd et visst salgsvolum.

Hensikten med denne metodikken er å konkludere tidlig om produktet svarer til et problem ved å lære av kunders tilbakemeldinger og dermed unngå unødvendige kostnader. Det gjennomgående fokuset med metodikken er å “mislykkes raskt”, slik at gründeren kontinuerlig lærer av de erfaringene som gjøres.

Våre to casestudier befinner seg på omtrent samme nivå i utviklingsfasen, i tillegg til at det stilles som krav til gründerne at de har en global visjon for selskapet. For deltakelse på TINC Silicon Valley bør bedriften helst ha nådd Product/Market fit-stadiet, men dette er ikke et absolutt krav. EM New York forutsetter at deltakerne er forbi Problem/Solution fit-stadiet, og deltakerne bør helst ha definert Product/Market fit i tillegg. En mer detaljert casebeskrivelse fremkommer i slutten av metodekapittelet.



Figur 3 - Oversikt over deltakernes nivå i utviklingsfasen for hhv. TINC Silicon Valley og EM New York (Stiberg-Jamt et al. 2016, 15)

3.2 Datainnsamling

Innsamling av data er sentralt i forskningsprosessen, da datamaterialet legger grunnlaget for oppgavens diskusjon og konklusjon. I delkapittelet vil vi begrunne våre valg rundt datainnsamlingsmetode, samt gi en oversikt over bruken av primær- og sekundærdata.

3.2.1 Valg av datainnsamlingsmetode

Innenfor kvalitativ metode kan innsamling av egne data hovedsakelig foregå gjennom observasjon eller intervjuer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016). I vårt studie har vi hovedsakelig hentet inn primærdata fra våre nøkkelinformanter ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer, men vi har også benyttet observasjon ved en anledning. Vårt datamateriale inneholder både primær- og sekundærdata.

Vi valgte å ta i bruk semistrukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode, fordi vi ønsket å få et dypere innblikk i de opplevelser, erfaringer og kunnskap de deltakende gründerne satt igjen med etter deltakelse. En semistrukturert intervjuform gav oss muligheten til å fastsette noen temaer for intervjuet ved å utarbeide en intervjuguide i forkant.

Vi har benyttet oss av observasjon da vi deltok på årets program-kick-off for TINC Silicon Valley og EM New York. Fordelen med observasjon er at dette kan gi tilgang til informasjon som kan være vanskelig å få frem ved bruk av intervju eller spørreskjema (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016). I vårt tilfelle var dette en god metode for å skaffe oss en

veldig god forståelse av hvordan miljøet er i og rundt programmene. Denne kick-offen på Oslo Innovation House markerte starten på årets utgave av TINC Silicon Valley og EM New York. Til stede på arrangementet var årets deltakere, noen tidligere deltakere, fire mentorer fra programmene samt de programansvarlige. Dette gav oss et inntrykk av mye av det som vektlegges og hvordan programmene faktisk utføres. Vi fikk et inntrykk av mentorene og hadde mange spennende samtaler med både tidligere og nåværende deltakere på programmene. Til tross for at vi primært benytter oss av intervjuer for å samle inn data i oppgaven, var deltakende observasjon på arrangementet til stor nytte for oss, spesielt med tanke på dette med innblikk i programmenes miljø.

Vi har også tatt i bruk sekundærdata i oppgaven. For å få mer informasjon om bedriften har vi benyttet oss av proff.no for numeriske detaljer samt bedriftenes hjemmesider for annen informasjon. I tillegg har podcastene til Shifter og andre artikler på internett som omhandler bedriftene vært en nyttig kilde for å få tilgang til mer informasjon. Vi har tatt i bruk Innovasjon Norges hjemmesider for å få ytterligere informasjon om organisasjonen samt akseleratorprogrammene.

3.2.2 Utvalgskriterier, seleksjon og rekruttering

Kvalitative undersøkelser gjennomføres ofte med et begrenset antall informanter og informantene er derfor av kritisk betydning for studiet. Det er da vesentlig at utvalget består av de informantene som kan bidra med den mest relevante og valide informasjonen om temaet vi ønsker å undersøke. Vi har stilt følgende utvalgskriterier for våre nøkkelinformanter i denne oppgaven:

1. Informantene må være gründere av selskapet.
2. Gründeren må ha deltatt på TINC Silicon Valley og/eller EM New York, i løpet av de siste to årene.
3. Gründerens selskap må kunne defineres som en BG, eller at selskapet har et mål om å utvikle seg til en BG.

Vi ønsket at gründeren hadde deltatt på et av programmene i løpet av de siste to årene, fordi vi da anså det som mer sannsynlig at informantene satt på flere detaljer rundt valg som ble gjort i løpet av oppholdet. Det har vært viktig for oss at informantene besitter kunnskap om

bedriftens oppstart, og har fått reflektert over hva som har vært konsekvenser av deltakelsen på akseleratorprogrammet. Flere av bedriftene er veldig unge men alle regnes for å være fremtidige BGs da gründerne en global visjon og et ønske om å konkurrere internasjonalt i tidlig fase.

Måten vi har rekruttert informantene våre på har variert. Vår kontakt i IN har bistått med å velge noen aktuelle bedrifter og har hjulpet oss å rekruttere to av informantene. IN har da kontaktet gründeren først og undersøkt interessen for å stille opp som informanter, før vi deretter har tatt over dialogen. Vi har også tatt kontakt direkte, da ved hjelp av e-mail og/eller telefon. Tre informanter ble hentet inn på denne måten. Under kick-off arrangementet til årets program fikk vi muligheten til å møte flere gründerne som tidligere hadde vært med og ønsket å stille opp som informanter. To informanter ble hentet inn på denne måten. Vi fikk kun et avslag på en invitasjon til å stille opp som informant. I tillegg opplevde vi ett frafall fra en gründer som ikke fikk tid til et avtalt intervju.

3.2.3 Informantene

Totalt har åtte gründerne fra sju bedrifter blitt benyttet som nøkkelinformanter i denne oppgaven. Vi mener at antallet informanter er tilstrekkelig for å kunne skape en forståelse av hvordan effektene av deltakelsen påvirker selskapenes internasjonaliseringsprosess. Oppgavens metningspunkt er når innsamling av ny data ikke kaster ytterligere lys over temaet som blir studert (Mason 2010). Om vi hadde hatt ytterligere tid og ressurser, ville vi selvfølgelig ønsket å benytte oss av flere informanter. Tatt i betraktning at vi har arbeidet med oppgaven i totalt seks måneder, er vi fornøyd med antallet informanter da vi mener det gir en god indikasjon på hva programmene bidrar med.

Vi har valgt å anonymisere både navnene til gründerne vi har intervjuet, samt navnet på de sju selskapene. Vi vil derfor omtale bedriftene på følgende måte: Alpha, Beta, Gamma, Delta, Epsilon, Zeta og Eta. Alpha, Beta, Gamma og Delta har deltatt på TINC Silicon Valley, mens Epsilon, Zeta og Eta har deltatt på EM New York. Det kan i tillegg nevnes at Delta deltar på EM New York denne våren, men da intervjuet med informanten ble gjennomført mens gründeren deltok, er intervjuet ikke tatt med under presentasjonen av empiriske funn for EM New York. En mer detaljert beskrivelsene av selskapene fremkommer i kapittel fire. I tillegg

til gründerne har vi hatt flere samtaler med vår kontaktperson i Innovasjon Norge. Kontakten med Innovasjon Norge ble etablert gjennom mailkorrespondanse og over telefon.

3.2.4 Intervjuguide

Sentralt i et semistrukturert intervju står intervjuguiden. Det er ikke et spørreskjema som må følges slavisk, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016). Spørsmålene er basert på temaene som casestudiet skal belyse og er ment som et rammeverk for intervjuet, samtidig som det inviterer til fri prat og redegjørelse fra intervjuobjektet (Johannessen, Kristoffersen and Tufte 2016).

Vår intervjuguide har vært bygd opp av fastsatte spørsmål, men gir likevel rom for at informanten kan bringe nye tema på banen i løpet av intervjuprosessen. En viss standardisering i form en utarbeidet intervjuguide har gitt oss muligheten til å styre informantene innom de temaer og spørsmål som vi mener er viktige for vår problemstilling. Samtidig vil informantene stå fritt til å snakke utdypende om de temaene de blir ledet inn på, noe som kan åpne for faktorer vi ellers ikke ville tenkt på. På denne måten kan slike intervjuer føre til at vi får belyst faktorer vi ikke har planlagt på forhånd. Semistrukturerte intervjuer gir fleksibilitet til å stille oppfølgingsspørsmål for å komme dypt nok inn i de aktuelle temaene som tas opp. Den noe åpne strukturen på intervjuet gjør det lettere for oss å analysere og identifisere mønstre i datamaterialet i etterkant, sammenlignet med et ustrukturert intervju. En annen effekt av det semi-strukturerte intervjuet er at en godt utarbeidet intervjuguide kan bidra til å dempe innvirkningen hver enkelt av oss har på informantens svar.

Intervjuguiden har blitt utarbeidet i samråd med vår veileder, som fikk den til gjennomlesing og har bidratt med tilbakemeldinger og innspill på hvordan den kunne bli bedre. Vi har forholdt oss til den samme intervjuguide gjennom alle intervjuer. Intervjuguiden ligger vedlagt i slutten av oppgaven.

3.2.5 Intervjuene

Vi har gjennomført syv intervjuer med åtte informanter. Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, noe vi forsikret oss om at var i orden før intervjuet ble satt i gang. Informantene

ble orientert om at vi kom til å anonymisere både bedrift og individets navn. Vi gjennomførte fem av sju intervjuer ansikt-til-ansikt der vi traff informantene på deres kontorer og ved ett tilfelle på en kafé. Ett intervju ble avholdt over Skype, da informanten befant seg i New York. Det siste intervjuet ble gjennomført over telefon da informanten befant seg i Tromsø. Alle informantene er gründere eller med-gründere av selskapet, og innehar en stilling som CEO, CTO eller COO. En oversikt over bedriftene, informantens stilling, intervjuform samt lengde på intervjuet fremkommer av tabell 2.

Selskap	Posisjon	Intervjuform	Lengde på intervju
Alpha	COO og Co-Founder	Besøksintervju	56.29
Beta	CEO og Founder	Besøksintervju	26.23
Gamma	CEO og Co-Founder	Besøksintervju	29.18
Delta	CEO og Co- Founder	Skypeintervju	45.06
Epsilon	CEO og Co-Founder CTO og Co-Founder	Besøksintervju	22.18
Zeta	CEO og Co-Founder	Besøksintervju	33.45
Eta	CEO og Co-Founder	Telefonintervju	29.33

Tabell 2 - Oversikt over gjennomførte intervjuer

3.3 Dataanalyse

Vi vil her redegjøre for hvordan vi har behandlet datamaterialet. Først vil vi gi en oversikt over transkriberingen, før vi går mer detaljert inn på hvordan vi har analysert dataene ved bruk av Gioia-metoden.

3.3.1 Transkribering

Etter at vi gjennomførte intervjuene, ble arbeidet med å transkribere intervjuene satt i gang umiddelbart. Transkribering er prosessen med å overføre data fra muntlig til skriftlig form (Ghuri og Grønhaug 2010). Vi har begge vært ansvarlige for å produsere en skriftlig versjon

av intervjuene, da vi fordelte det slik at vi byttet på å transkribere annenhver gang. I etterkant har vi begge hørt gjennom alle intervjuene og lest transkriberingen, slik at vi er sikre på at vi har fått med oss alle detaljene. For å unngå å gå glipp av viktige opplysninger, har vi transkribert lydopptakene ordrett, noe som i enkelte tilfeller førte til lange og ufullstendige setninger på papiret. Sitater som brukes i oppgaven, er ikke endret på for å være sikker på at budskapet ikke blir annerledes.

3.3.2 Gioia Metoden

Selve prosessen med å analysere og tolke dataene kan gjøres på flere ulike måter (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016). Før selve analyseprosessen kan begynne, må forskeren sortere og redusere mengden som ofte består av ustrukturerte data (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016). I følge Miles og Huberman (1994, 12, referert i Ringdal 2013, 249) gjennomføres dette ved å gå gjennomgå datareduksjon, datapresentasjon og konkludering. Vi har benyttet oss av Gioia-metoden (Gioia, Corley og Hamilton 2013) for å gruppere og tolke datamateriale fra nøkkelinformantene. Til forskjell fra kvantitative studier, er analysen av kvalitative data en subjektiv prosess som avhenger av menneskelige og sosiale tolkninger. Gioia-metoden er utviklet som et svar til kritikere som stiller spørsmål ved grunnlaget og påliteligheten til kvalitative data (Gioia, Corley og Hamilton 2013). Denne metoden er spesielt egnet for en induktiv tilnærming til datamaterialet, da selve metoden fungerer som en systematisk disiplin som tar utgangspunkt i informantenes bruk av nøkkelord og sitater (Gioia, Corley og Hamilton 2013). Da vi har en abduktiv tilnærming til metode vil det være relevant å analysere datamaterialet ved hjelp av Gioia metoden. Vi oppnår derimot ikke den fullstendige induktive effekten av gjennom analysen, da vi benytter oss av eksisterende teori for å kunne skape en forståelse av hvilke effekter som påvirker internasjonaliseringsprosessen til en BG gjennom deltakelse.

Analyse av datamaterialet etter Gioia - metoden består av tre steg. Stegene utgjør en systematisk prosess som sorterer og kategoriserer datamaterialet. Metoden bidrar til å redusere dataene til en håndterbar størrelse og til slutt ender analysen opp med noen hovedkategorier. Det første steget tar utgangspunkt i begreper og sitater brukt av informantene selv. Vi har gått igjennom hvert enkelt intervju en gang først og lett etter nøkkelord og setninger som vi opplever er sentrale for informantene. Det er ikke uvanlig at en slik metode kan gi mellom 50 og 100 ulike kategorier av første orden (Gioia, Corley og Hamilton 2013). Vi har passet på å

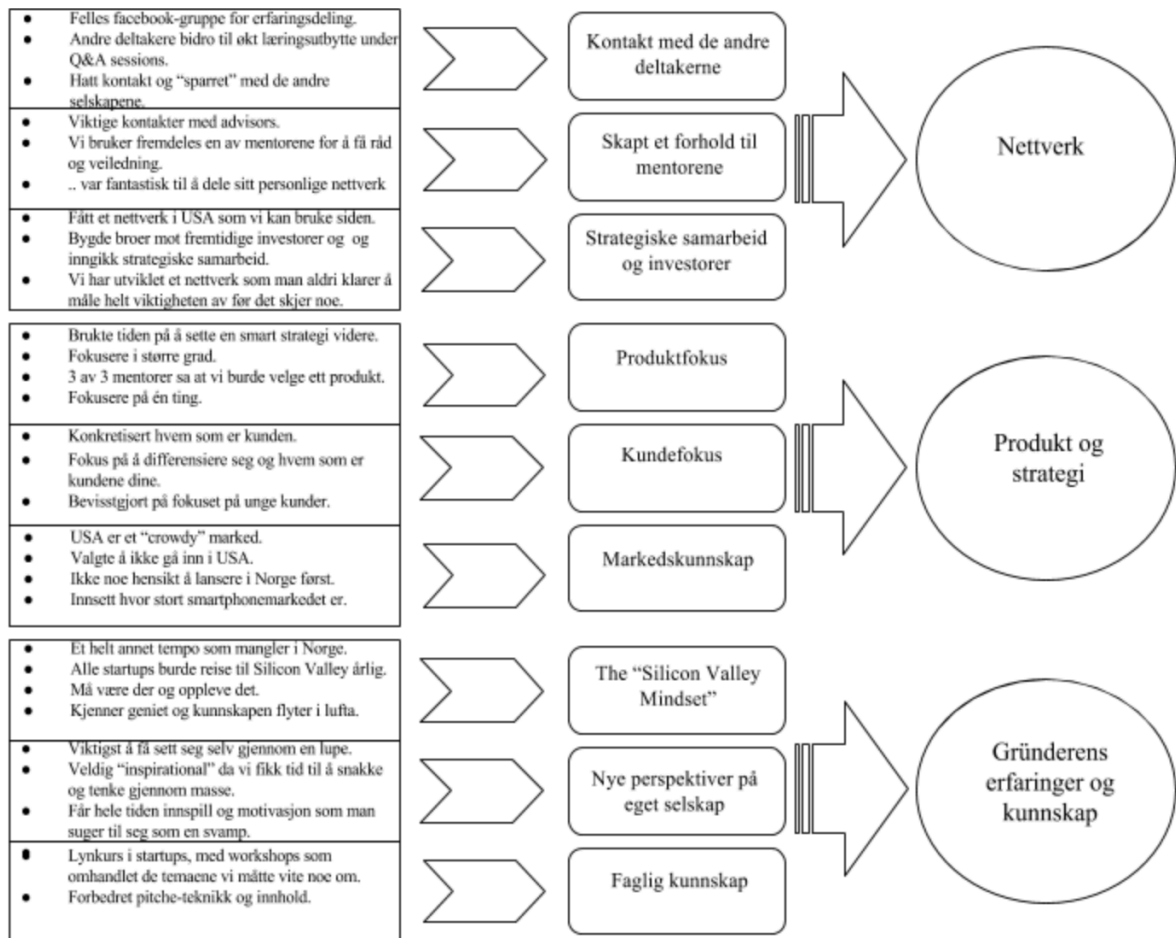
ikke la kategoriene her styres av vårt inntrykk av teorien, men kun basert oss på hva informantene selv gir inntrykk av at har vært viktig for dem. Alle første orden kategoriene fra intervjuene ble samlet i ett dokument. Deretter gikk vi gjennom alle kategoriene og så etter fellesnevner og ulikheter og forsøkte å redusere mengden sitater og begreper til felles kategorier, som er andre ordens steg i prosessen (Gioia, Corley og Hamilton 2013).

Siste trinnet i analysen består i å danne aggregerte dimensjoner, bestående av kategoriene som fremkommer av steg to i prosessen. Her undersøkes det hvilke av kategoriene som kan plasseres inn under et felles område. De aggregerte dimensjonene skal gjenspeile hovedpunktene i datamaterialet. Figur 5 og 6 viser hvordan vi har brukt Gioia metoden til å analysere datamaterialet fra henholdsvis TINC Silicon Valley og EM New York. Figurene gir en visuell oversikt på hvordan vi har gått fra informantenes brukte sitater og begreper via kategorier til aggregerte dimensjoner. Datastrukturen er en oversiktlig måte å tilordne datamaterialet på og muliggjør en grafisk fremstilling av hvordan vi har behandlet og tilordnet det ustrukturerte datamaterialet. En slik grafisk oversikt bidrar til å styrke legitimeringen av kvalitative data (Pratt 2008; Tracy 2010; Gioia, Corley og Hamilton 2013). Det er viktig å påpeke at første ordens konseptene ikke er en direkte gjengivelse av sitater fra intervjuene, men oppsummering av flere like sitater.

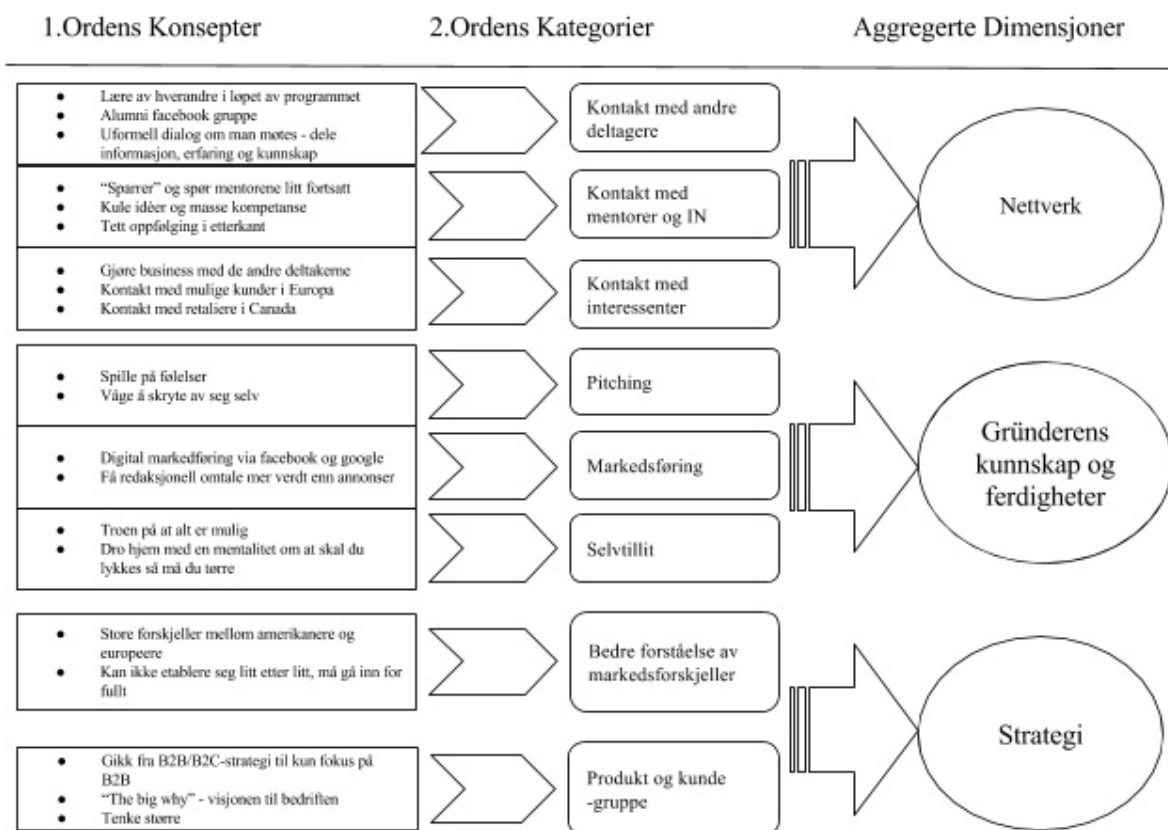
1. Ordens Konsepter

2. Ordens Kategorier

Aggregerte Dimensjoner



Figur 4 - Grafisk fremstilling av analyse ved bruk av Gioia-metoden (Datamateriale fra TINC Silicon Valley)



Figur 5 - Grafisk fremstilling av analyse ved bruk av Gioia-metoden (Datamateriale fra EM New York)

Etter å ha definert de aggregerte dimensjonene av vårt datamateriale, kan disse ses opp imot eksisterende teori. Denne handlingen kan ses på som et skifte fra en induktiv tilnærming til datamaterialet til en abduktiv metodisk tilnærming, da data og eksisterende teori ses i sammenheng for å skape en forståelse for casene (Alvesson & Kärreman 2007). Resultatene fra dataanalysen viser at ulikhetene mellom programmene er små, og vi finner det derfor mer hensiktsmessig å sammenligne på tvers av bedriftene. Vi har derfor valgt å ikke gjennomføre en komparativ analyse av programmene og kommer heller til å se programmene under ett når vi diskuterer effekter av deltakelse. Der vi mener det er relevant vil vi derimot redegjøre for ulikheter som foreligger mellom programmene.

3.4 Kredibilitet

Reliabilitet og validitet er sentrale standardtester innen empirisk og sosial forskning, som er hensiktsmessige for å vurdere studiens design (Yin 2003). Målingene er imidlertid mer vesentlige ved kvantitative studier. I følge Yin (2003) er det fire tester som blir benyttet til å vurdere kvaliteten på en kvalitativ studie; begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet.

3.4.1 Validitet

Validitet handler om gyldigheten av de tolkningene oppgaven fører til (Thagaard 2013). Yin (2014) klassifiserer validitet i begrepsvaliditet, intern og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet viser til hvorvidt den empiriske dataen måler hva vi har til hensikt å måle (Yin 2003). For å styrke begrepsvaliditeten foreslår Yin (2003) å ta i bruk triangulering, som går ut på å bruke flere datakilder for å legitimere funn (Yin 2003). Vår største kilde til de funnene vi har gjort, er ved å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer med åtte informanter. Vi har i tillegg benyttet oss av sekundærdata i form av podcaster og bedriftenes hjemmesider. Videre har vi brukt mye tid på å sette oss inn i programmenes kontekst og miljø, og sørget for at vi har god forståelse for programmenes formål. Dette har vi oppnådd ved hjelp av samtaler med vår kontaktperson i Innovasjon Norge, i tillegg til at vi benyttet oss av deltakende observasjon på årets program-kick-off. Vi har også brukt den informasjonen om deltakerne og programmene som er tilgjengelig på nett.

Intern validitet handler om hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie (Thagaard 2013). Feilaktige antakelser om årsakssammenheng og problemer med inferens er to fallgruver som kan sørge for en ikke tilfredsstillende intern validitet. Feilaktige antakelser oppstår når forskeren antar at variabelen X sørger for en endring i variabelen Y, men at det i realiteten er variabelen Z som sørger for endringen i Y. Da vi i denne studien ønsker å identifisere mulige effekter på en BGs deltakelse på et spesifikt akseleratorprogram, er vi klar over at det vil være andre forklaringsfaktorer som påvirker internasjonaliseringsprosessen til en BG, som ikke skyldes deltakelsen på programmet. For oss har det derfor vært veldig viktig å skille mellom effektene på selskapenes internasjonaliseringsprosess som skyldes deltakelse på programmet, og effekter som skyldes andre forhold. Vi har hatt ett tydelig fokus på hva våre informanter har fremhevet som direkte effekter på selskapet som skyldes deltakelse, og

hvilke indirekte effekter som har oppstått som skyldes programmet. For å styrke den interne validiteten, har vi benyttet oss av samme intervjuguide for hvert intervju

Ekstern validitet dreier seg om resultatene kan generaliseres utover den aktuelle studien. De effektene vi finner at deltakelse på akseleratorprogrammene har på internasjonaliseringsprosessen til en BG kan ikke generaliseres til å skulle representere effektene av deltakelse på alle akseleratorprogrammer. Dette skyldes at det finnes svært mange akseleratorprogrammer i verden, og fordi det eksisterer forskjeller mellom programmer og hvilke typer selskap som deltar. Vårt studie vil derimot ha en større forklaringskraft av effektene av deltakelse på TINC Silicon Valley og EM New York, da vi mener utvalget er representativt for fremtidige BGs deltakelse på programmene. Målet med casestudier er ikke å generalisere resultatene, men å forklare hva som foregår i casen som studeres (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Videre mener Saunders, Lewis og Thornhill (2012) at en casestudie kan ha en større betydning enn kun innenfor et spesifikt studie, da de kvalitative funnene kan benyttes til å utvide eller nyansere eksisterende teori (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Vi mener at resultatene fra vårt studie kan bidra til å styrke akseleratorprogrammer som teoretisk område, samt skape forståelse for utbytte og effekter en BG kan oppnå ved deltakelse.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om studiets troverdighet. I kvalitativ forskning handler ikke reliabiliteten om at en annen forsker skal få de samme resultatene, men at utenforstående er enige om at resultatene gir mening, gitt de innsamlede dataene (Lincoln og Guba 1986). Som datainnsamlingsmetode for våre primærdata har vi benyttet oss av semi-strukturerte dybdeintervjuer. En utfordring vedrørende reliabiliteten ved bruk av en slik metode er mangelen på standardisering (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Fordi informanten påvirker hvilke temaer som blir dratt frem i løpet av intervjuet, er det mindre sannsynlig at andre forskere vil komme fram til de eksakt samme resultatene. For å sørge for at oppgavens reliabilitet er så god som mulig, har vi derfor lagt vekt på gjennomsiktighet i forskningsprosessen, ved å tydelig dokumentere hvilke metoder og valg som er tatt i bruk.

3.5 Etiske vurderinger

Ved gjennomføringen av hvert intervju ble formålet med studien forklart tydelig, slik at informantene var klar over hva de ble med på. Opptakene av intervjuene ble trygt oppbevart og avklart med informantene på forhånd. Alle informantene er anonymisert i oppgaven, og de transkriberte intervjuene inneholder ikke navn på informanten eller bedriften. Data fra intervjuene ble lagret under filnavn som ikke kunne føres tilbake til intervjuobjektene. Vi forsøkte etter beste evne å ha en åpen, hyggelig og samarbeidsvillig tone i møte med våre informanter. Hele forskningsmetoden, herunder innsamlingen av primærdata, er meldt inn og følgelig godkjent av Personvernombudet.

3.6 Casebeskrivelse

Vi vil nå gi en beskrivelse av casene som det ønskes å skape en forståelse for i oppgaven. De to casene skiller seg fra hverandre med tanke på krav til deltakere, samt hvor deltakerne befinner seg i utviklingsfasen. Dette gjør at TINC Silicon Valley og EM New York har litt ulikt innhold. Felles for programmene er at de begge tilhører GE-avdelingen i IN, hvor det overordnede målet er å skape flere globale gründere. Programmene formål er å bidra til kompetanseheving blant deltakerne, og er ikke spesielt designet for at deltakerne skal oppnå en markedsinngang i USA. Derimot er den geografiske plasseringen av de to programmene valgt i tråd med programmenes fokus, og da hvor læringsutbyttet er størst. Silicon Valley og New York regnes som de fremste klyngene innenfor henholdsvis teknologi og salg/markedsføring. Programmene ledes av nordiske ansatte i IN. De fleste mentorene og rådgiverne på programmene er amerikanske. De programansvarlige, mentorene og andre rådgivere gjennomfører ulike læringsaktiviteter med deltakerne under oppholdet. Disse aktivitetene omhandler individuelle samtaler, presentasjoner og workshops med deltakerne.

3.6.1 Tech Incubator in Silicon Valley (TINC Silicon Valley)

Tech Incubator Silicon Valley er et fire ukers akseleratorprogram som avholdes i Silicon Valley, USA. Området Silicon Valley regnes for å være den fremste klyngen innenfor teknologi på verdensbasis. Programmet gjennomføres to ganger i året, på høsten og på våren. Kurset administreres av IN sitt utekontor i Silicon Valley og San Francisco, og gjennomføres på Nordic Innovation House. Målgruppen er nordiske teknologi Start-Ups, med et globalt potensiale. TINC Silicon Valley er avgrenset til å omhandle teknologiske Start-Ups. Programmet ble kåret til Norges beste akseleratorprogram våren 2015 under Nordic StartUp

awards, og får stadig flere søkere. Totalt har 104 personer fra 66 gründerbedrifter deltatt i perioden 2012-2015 (Stiberg-Jamt et al. 2016). Aktuelle bedrifter rekrutteres gjennom omfattende markedsføring fra regionskontorene til IN. Rådgivere ved regionskontorene har mulighet til å både anbefale og fraråde bedrifter om å søke på programmet. I tillegg benyttes tidligere deltakere aktivt i rekrutteringsprosessen.

Deltakelsen koster 25 000 NOK og selskapene må gjennom en seleksjonsprosess hvor de intervjues, screenes og vurderes av TINC-teamet og andre mentorer. Kriterier som stilles er at selskapet må tilby et teknologiprodukt som har potensiale for internasjonal vekst. I tillegg må gründerne ha internasjonale ambisjoner og idéen skal være utviklet til et visst nivå. I følge Lean Start-Up metodikken skal produktet være forbi problem/solution-fit nivået, men det stilles ikke krav til at deltakerne er kommet lenger i utviklingsprosessen. Produktet skal altså ha markedsaksept, men det trenger ikke å være helt definert. Kun 20% av søkende bedrifter ble tatt inn i 2016.

Målet med programmet er å sørge for at deltakerne oppnår raskere vekst til en lavere risiko gjennom å tilføre kritisk kunnskap og erfaring. Programmet administreres av en norsk programansvarlig med tilholdssted på NIH, som har uttalt følgende om målet til programmet "vi ønsker å få deltakerne til å tenke større, litt raskere". Deltakerne jobber under programmet med validering av både forretningsmodell og teknologi, noe som raskt skal gi en indikasjon på om de har et produkt som passer i markedet. Innholdet i programmet består av flere workshops og mye mentoring. Deltakerne blir veiledet av både Nordic Innovation House sine ansatte samt andre erfarne, eksterne og internasjonale mentorer. Det tilbys ikke systematisk oppfølging i etterkant av deltakelse. Programansvarlig forteller at mye av programmet er såkalt "on the job training". IN ønsker at selskapene fortsetter å jobbe med idéen når de "går av flyet", men nå i nye omgivelser.

3.6.2 Entrepreneurial Marketing in New York (EM New York)

New York anses for å være verdens episenter innenfor kommersiell tenking, markedsføring og merkevarebygging (Stiberg-Jamt et al. 2016). Programmet avholdes årlig ved Innovasjon Norges utekontorer i New York. Målgruppen er ledere i gründerbedrifter og vekstbedrifter med et stort internasjonalt potensial. Målet med programmet er å trene opp deltakerne i evner, verktøy og tenkemåter som er sentrale i merkevarebygging, markedsføring og salg av

produkter og tjenester. Det læres ved hjelp av undervisning, praktisk arbeid, mentor-rådgivning og nettverksaktiviteter. Kurset starter opp med en to dagers kick-off i Oslo, før de drar til New York i to uker. Aktuelle bedrifter rekrutteres på samme måte som ved TINC Silicon Valley, gjennom omfattende markedsføring fra regionskontorene til IN. Rådgivere ved regionskontorene har mulighet til å både anbefale og fraråde bedrifter om å søke på programmet. I tillegg benyttes tidligere deltakere aktivt i rekrutteringsprosessen.

Deltakerne på EM New York må i likhet med deltakerne på TINC Silicon Valley, gjennom en seleksjonsprosess. I motsetning til TINC Silicon Valley som ikke stiller et absolutt krav om validering av forretningsidé, må deltakerne på EM New York ha et produkt eller en tjeneste på markedet. Et tilleggskrav er at selskapet må inneha tilstrekkelig finansiering for nærmeste fremtid og aller helst for ett år frem i tid. Kapitalen kan stamme fra enten salgsinntekter eller investorer Omtrent ti bedrifter deltar på EM New York hvert år. Totalt har 55 personer fra 36 bedrifter deltatt i perioden 2014 til 2015. (Stiberg-Jamt et al. 2016)

Et annet aspekt som skiller EM New York fra TINC Silicon Valley er den oppfølgingen man får i etterkant, det er noe av bakgrunnen for kravet finansiering da poenget med oppfølgingen er nettopp at bedriften skal få testet ut det de lærer i løpet av programmet. Oppfølgingen varer i seks måneder, og det gjennomføres en felles samling en gang hver måned i løpet av denne perioden.

4 EMPIRI

I dette kapitlet vil vi redegjøre for det vi sitter igjen med, basert i hovedsak på intervjuene vi har gjennomført med informantene samt sekundærdata. Vi vil presentere casene hver for seg. Innenfor hvert case vil vi gi en beskrivelse av deltakerne, samt fremlegge de funn som omhandler våre forskningsspørsmål. Vi vil derfor strukturere våre funn etter kategoriene *Gründeren*, *nettverk* og *internasjonalisering*. Kategorien *Gründeren* inneholder en oversikt over tidligere erfaring samt tilegnelse av ny kunnskap som følge av deltakelse. I tillegg gjøres det rede for endringer som ble besluttet av gründeren under og som en konsekvens av deltakelse. Kategorien *nettverk* gir en oversikt over eventuell utvikling av nye sosial nettverk og bedriftsnettverk, og hva som var effekten av dette. Kategorien *internasjonalisering* beskriver bedriftenes internasjonale aktiviteter og hvordan aktivitetene ble påvirket som følge av deltakelse.

4.1 TINC Silicon Valley

I det følgende vil vi presentere våre funn fra informantene som har deltatt på TINC Silicon Valley. Intervjuene som presenteres er intervjuene med gründerne av bedriftene Alpha, Beta, Gamma og Delta. En oppsummering av hvordan de ulike funnene som omhandler våre forskningsspørsmål påvirker internasjonaliseringsprosessen til selskapene, fremkommer av en tabell i slutten av delkapitlet.

4.1.1 Alpha

Alpha driver utvikling av plattformer som skal koble annonsører sammen med influencere, som er personer med mange følgere på sosiale medier. Bedriften ble stiftet i 2015 og lanserte tjenesten våren 2016. Alpha består av to gründerne som holder til i Oslo. Selskapet har også to utviklere som holder til i Ukraina. Gründerne i Alpha kom opp med ideen som følge av en felles frustrasjon rundt manglende løsninger for hvordan koble sammen annonsører med influencere. De to gründerne jobbet begge i Start-Ups hvor de ønsket influencere som kunne promotere produktet de jobbet med. Da det ikke fantes noen plattform for å finne aktuelle influencere, valgte de å begynne utviklingen av en egen. Vår informant, som er en av to gründerne i Alpha, fikk høre om TINC Silicon Valley av bekjente som deltok våren 2016. Informanten fikk gjennom sine bekjente et positivt inntrykk av programmet og valgte derfor å søke. Målet med deltakelsen var for det første å styrke samarbeidet med sin med-gründer. For

det andre opplevde gründeren et potensiale hva gjaldt å få et nettverk med potensielle kunder og investorer. Begge gründerne deltok på TINC Silicon Valley høsten 2016.

4.1.1.1 Gründeren

Erfaring og Kunnskap

De to gründerne har noen års erfaring fra Start-Ups i henholdsvis USA og Norge, men har hovedsakelig jobbet med markedsføring og hadde ingen gründererfaring. En av gründerne har deltatt på gründereskolen i Boston, noe som var årsaken til at personen begynte å jobbe for en Start-Up i USA. De to gründerne kjente til hverandre fra studier, da begge er utdannet økonomer fra Norges Handelshøyskole (NHH). Informanten ser på det å ha jobbet i Start-Ups tidligere som en klar styrke og trakk frem egen tidligere erfaring som noe gründeren har lært mye av og dratt nytte av i arbeidet med Alpha.

“Jeg må helt ærlig innrømme at jeg tror jeg har lært vel så mye av de feilene vi gjorde, og de var det ganske mange av, som de tingene som gikk bra i min tidligere bedrift” - COO og Co-Founder

Selv om gründeren opplevde at erfaringen fra tidligere Start-Ups var nyttig, var informanten klar på TINC uansett ikke var overflødig. Informanten mente at programmet ville være nyttig uavhengig av erfaring og kunnskap. De to gründerne hadde erfaring fra ulike markeder, noe som gjorde at den ene gründeren ikke hadde samme forståelse av hvordan markedet fungerer i USA. Da gründerne så på det amerikanske markedet som svært interessant, mente de det ville være en fordel for internasjonaliseringsprosessen om de hadde en felles forståelse av hvordan markedet fungerer.

“Min med-gründer skulle komme til USA så våre mindset kunne sammenfattes litt rundt hvordan ting fungerer i USA kontra i Norge, for det er veldig forskjellig”. COO og Co-Founder

Gründeren trekker også frem det høye antallet av workshops i løpet av TINC som noe positivt. Gründeren opplevde det nærmest er som et lynkurs i Start-Up. I løpet av programmet fikk deltakerne opplæring i PR, markedsføring, salg og fund-raising. De opplever å ha lært noe om det meste man trenger å ha kunnskap om for å drive en Start-Up.

De ulike workshopene og løpende tilbakemeldinger fra mentorer, bidro til å utvikle kvaliteten og innholdet på vår informants pitching. Gründeren mener de opplevde mer direkte tilbakemeldinger i løpet av TINC enn hva de var vant med fra Norge. Dette gjorde at gründerne kunne gjøre mer konkrete endringer på hvordan de presenterte bedriften overfor investorer. Informanten mener dette er noe av det viktigste utbyttet fra deltakelsen. Gründeren merker at den økte kvaliteten i innholdet og teknikken på selve pitching, har gjort Alpha mer attraktive for norske investorer. Etter at Alpha kom tilbake til Norge etter Silicon Valley, pitchet de idéen til en av Norges største investorer. Tilbakemeldingen de fikk fra investoren, var at presentasjonen var noe av det beste han hadde hørt i løpet av de siste 10 årene.

“Jeg tror at om vi bare hadde hoppet over TINC og begynt å fundraise med de erfaringene og det vi hadde, så hadde vi gått i mange av de hullene vi gikk i på TINC, og det tar så lang tid å i det hele tatt få til et møte med en investor at du har egentlig ikke råd til å kaste bort et eneste møte.” - COO og Co-Founder

Endringer

Informanten trekker frem at det har blitt gjort noen endringer på strategien som følge av deltakelsen. Gründerne brukte mye tid under oppholdet på å diskutere med mentorene hvordan differensiere seg. Før deltakelsen henvendte gründerne seg til annonsører fra mange ulike kundegrupper og med tilholdssted i Norden. Som følge av diskusjonene med mentorene, valgte gründerne å definere kundegruppen på nytt, spesielt når det gjelder hvilke annonsører de henvender seg til.

“Vi bestemte oss for at vår kundegruppe er kunder som har et fysisk produkt, med en pris på 50-500 dollar, og gjerne et one-size fits all produkt og opererer internasjonalt. Kan for eksempel være beauty produkter, klokker. One size fits all er ideelt, men i hvert fall fysiske produkter.” - COO og Co-Founder

De to gründerne var ferske som team, og brukte mye tid med mentorene på å finne ut av hverandres styrker og svakheter. Basert på tilbakemeldingene fra mentorene ble gründerne klar over hvilken ansvarsfordeling som var mest hensiktsmessig. Informanten endte opp med å ta ansvar for pitching og kontakten med kunder og investorer. Bakgrunnen for denne

rollefordelingen var at tilbakemeldingene fra mentorene tilsa at det var noe informanten var sterk på. Den andre gründeren endte opp med å ta et større ansvar for selve produktet og utviklingen av det, da dette området var noe gründeren trivdes bedre med.

“Jeg synes vi fikk ryddet litt opp i hvordan vi to funker sammen som team og hvordan få maksimalt ut av oss begge to.” - COO og Co-Founder

Som en konsekvens av den mer definerte rollefordelingen, har gründerne fått konsentrere seg fullt om sine ansvarsområder. Den økte kvaliteten på vår informants pitch har sørget for at Alpha nylig har evnet å lukke en investeringsrunde og fått inn åtte millioner NOK. Vår informant mener denne tilgangen på økt kapital er en direkte konsekvens av det gründerne lærte i løpet av TINC.

“Innen dere levere denne oppgaven så er den runden lukket. Det mener jeg er en direkte konsekvens av TINC, og det at vi lukker den runden og får den fundingen inn døren, gjør jo at vi kommer til å akselerere.” - COO og Co-Founder

4.1.1.2 Nettverksrelasjoner

Sosiale nettverk

Informanten opplevde at de fikk utvidet sitt nordiske sosiale nettverk med nye bedrifter og gründerne da noen av bedriftene som deltok på programmet, var fra andre nordiske land. Gründerne har noe kontakt med de andre deltakerne fremdeles og en ambisjon om å besøke dem i fremtiden. I tillegg til trekker gründeren frem verdien av å se hvordan de andre deltakerne svarte på og utførte forskjellige oppgaver i løpet av deltakelsen. Det sosiale nettverket bidro på denne måten til å øke læringseffektene for gründerne.

“jeg har en ambisjon om at vi skal dra å besøke vennene våre på Island. (...) du lærer så mye av de andre selskapene som er der også, hvordan de har løst ting. De spørsmålene de velger å stille i workshopene og jo høyere kvalitet på selskapene, til mer får man ut av deltakelsen.”
COO og Co-Founder

Bedriftsnettverk

Vår informant hadde fra før av noe nettverk på østkysten i USA, da informanten jobbet for en start-up i Boston. Under intervjuet var gründeren tydelig på at deltakelsen hadde ført til et utvidet nettverk, både i Norden og i USA. Gründerne gikk inn i programmet med et tydelig mål om å få på plass en amerikansk investor, noe de ikke lyktes med.

“Et mål var å få en amerikansk investor ombord, men i det minste få noen gode dialoger på plass og noen gode relasjoner, også håpet vi at vi skulle få noen gode relasjoner med noen store amerikanske merkevarer som kunne bli potensielle kunder”. COO og Co-Founder

Gründerne ønsket å utvikle relasjoner til potensielle kunder på det amerikanske markedet. I USA fikk gründerne tilgang til nettverk gjennom blant annet programansvarlig som jobbet på Nordic Innovation House. Programansvarlig åpnet sitt nettverk for gründerne, noe som bidro til at Alpha gikk fra å ikke ha noen kontakter i Silicon Valley, til å faktisk møte potensielle kunder og andre kontakter de kan møte igjen. Gründerne har valgt å avstå fra å benytte seg av nettverket i ettertid da de anså det som vanskelig å hente penger i Silicon Valley. Derimot mener gründeren at det ligger et potensiale der. Gründerne var klare på at det er vanskelig å få tilgang på ressurspersoner i USA uten en introduksjon fra noen i personens nettverk. Nettverket gründerne i Alpha nå har utviklet, kan bidra med en slik introduksjon.

“Ingen gidder å snakke med deg med mindre noen de kjenner har sagt: «kan du ta en kaffe med NN? “- COO og Co-Founder

I tillegg til bidraget fra programansvarlige, trekker informanten frem mentorene. Gründerne var i løpet av programmet i kontakt med tre mentorer som alle hadde ulik ekspertise de fikk noe ut av. I den fasen gründerne var i med tanke på utvikling av bedriften, var de veldig opptatt av markedsføring. En av mentorene hadde nettopp markedsføring som sin ekspertise og de har derfor benyttet seg av mentoren som rådgiver i ettertid.

“mentorene var kjempe bra, han ene er Advisor hos oss nå, så det fikk vi ut av programmet da, at han ble med oss videre etter programmet.” COO og Co-Founder

4.1.1.3 Internasjonalisering

Bedriften har etterhvert fått en omfattende internasjonal drift, og har flest kunder i USA, med Norge som en god nummer to. I løpet av 2016 koblet bedriften 1000 oppdrag fra ulike annonsører med influencere. Ifølge deres hjemmeside kan en annonsør nå ut til over 300 millioner følgere gjennom kundene i deres plattform. En markant økning i antall brukere fra USA, samt en bevisstgjøring i løpet av deltakelsen har ført til at bedriften valgte å endre sitt geografiske fokus. Før deltakelsen fokuserte bedriften på Norden, nå er Alpha mer opptatt av å få inn annonsører fra USA. I tillegg til fokuset på det amerikanske markedet, er Europa også et nytt satsningsområde for gründerne.

“vi fikk flere og flere brukere. Og nå er vel USA tre ganger så stort som Norge med tanke på antall brukere. Så det gjorde at vi skjønnte – Ja, okay, vi må kanskje begynne den prosessen i USA, slik at vi kan få på plass annonsører også der.”. COO & Co-Founder

At Alpha har i etterkant av deltakelse evnet å skaffe seg tilgang til kapital. Tilgangen til kapital bidrar til at Alpha får muligheten til å vokse, og kan ha en akselererende effekt på internasjonaliseringsprosessen hastighet. På tross av det økte fokuset på Europa og USA, var gründeren tydelig på at bedriften ikke hadde benyttet seg av de kontaktene de fikk på det amerikanske markedet, da det ikke har vært behov til nå. De mente likevel at det ligger et uforløst potensiale i kontaktene de fikk i løpet av deltakelsen.

“vi har nå et nettverk, vi har folk som kan gjøre meg en tjeneste eller gi meg en introduksjon - men fordi vi fant ut at det var vanskelig å hente penger i SV, har vi ikke fått brukt det nettverket (...) Men i det vi trenger å gjøre noe på vestkysten av USA, så starter vi ikke på null.” - COO & Co-Founder

4.1.2 Beta

Beta er en arbeidsformidlingsplattform som er utviklet for å koble freelancers innenfor TV- og underholdningsbransjen med prosjekter og oppdrag. Plattformen ble lansert i 2015, men arbeidet med selve idéen har pågått i tre år. Beta er basert i Bergen og består av seks ansatte. Gründeren av Beta har selv arbeidet 19 år med film og TV i Norge, og idéen oppstod som følger av egen frustrasjon over hvor vanskelig det er å få seg en jobb som frilanser i bransjen. Gründeren i Beta startet selskapet selv og er CEO i selskapet. Beta har hele tiden hatt en

global visjon og et mål om å entre det amerikanske markedet. Gjennom interaksjon med en kontaktperson ved INs kontorer i Hordaland, ble gründeren i Beta klar over TINC Silicon Valley. Gründerne følte at Beta var klar for å oppskalere og på bakgrunn av dette søkte gründeren om deltakelse til TINC.

Målet med å delta var å bygge videre på nettverket i USA, da gründeren allerede hadde noen få kontakter der borte. Gründeren ønsket å få på plass de nødvendige parameterne før Beta en gang skal ekspandere til det amerikanske markedet. Gründeren deltok på TINC Silicon Valley våren 2016.

4.1.2.1 Gründeren

Erfaring og kunnskap

Gründeren har internasjonal jobberfaring og har tidligere startet opp selskaper, men da av mindre størrelse. Dette er gründerens første teknologi Start-Up. At programmet avholdes i Silicon Valley mener gründeren bidrar til et større læringsutbytte, fordi kulturen for teknologi og hurtig-vekst-selskaper er godt innarbeidet der. Hvor fort ting skjer og hvordan folk arbeider i Silicon Valley, mener gründeren er helt spesielt. Ifølge gründeren mangler det slikt tempo og atmosfære i Norge.

“Programmet gav oss masse input og vi gjorde mange små justeringer. Man er på et sted hvor man får innspill og motivasjon hele tiden, noe som gjør at man suger til seg alt som en svamp.” - CEO og Founder

Gjennom å kunne sammenligne seg med de andre deltakerne samt gjennom sparring med mentorene, ble gründeren klar over ting som manglet samt hva som fungerte. Selv var gründeren veldig nøye med å sette seg mål for hva han/henne skulle lære seg og oppnå under oppholdet. Av konkrete ferdigheter lærte gründeren seg flere tekniske småting som omhandlet utforming og utvikling av Betas digitale plattform, samt SEO (Søkemotoroptimalisering) aktiviteter for å oppnå en bedre synlighet online. Slik sett utviklet gründeren noe generell kunnskap som kan påvirke bedriftens internasjonalisering..

Endringer

Før Beta deltok på programmet, hadde allerede den digitale arbeidsformidlingsplattformen vært arbeidet med i cirka to år. Forretningsmodellen var definert, og det gründeren foretok

derfor ingen dramatiske endringer på hverken produktet eller idéen i løpet av oppholdet. Derimot understreker gründeren viktigheten av at de har fått sett på seg selv gjennom en lupe, sammen med dyktige mentorer og eksperter. Flere varianter av produktet ble testet og det ble blant annet gjort tilpasninger av en versjon rettet mot det amerikanske markedet.

“Jeg tror noe av det viktigste er å kunne teste ut forskjellige varianter av produktet i et miljø som dette. Man ser da om du har gjort det rett.” - CEO og Founder

4.1.2.2 Nettverksrelasjoner

Sosiale nettverk

Gründeren påpekte at de andre deltakerne som var der samtidig, bidro til å styrke læringsutbyttet under oppholdet. Spesielt understrekes betydningen av at Beta ikke var alene under felles spørsmål og svar samlinger med mentorene. Under disse samlingene stilte de andre deltakerne spørsmål som ikke gründeren tenkte på selv, noe som var relevant for Beta. Dette bidro til å stryke læringsutbyttet til gründeren. Interaksjonen med deltakerne ble oppfattet som uformell men samtidig profesjonell.

Bedriftsnettverk

Selskapet hadde før avreise et mål om å styrke bedriftsnettverket sitt i USA med tanke på en framtidig utvidelse til det amerikanske markedet. Gründeren hadde fra før av et lite nettverk gjennom mediebransjen i USA. Gjennom dette nettverket, samt det nettverket Innovasjon Norge introduserte gründeren for, utviklet Beta sitt bedriftsnettverk. I løpet av deltakelsen inngikk Beta avtaler med tre strategiske samarbeidspartnere og utviklet relasjoner til tre potensielle investorer.

Gründeren fremhever viktigheten av kontakten med programmets mentorer og rådgivere med tanke på læringseffekter. En av mentorene oppfordret gründeren sterkt til å fokusere på og huske på selskapets “etos” ved utformingen av visjon, og med tanke på fremtidige strategiske valg av samarbeidspartnere. Dette innspillet blir nevnt av gründeren som kanskje det viktigste de tok med seg fra oppholdet.

“... jeg vil ha de som går i tråd med det jeg ønsker å gjøre, som deler verdiene våre og hele den etosen bak selskapet. For meg var dette en veldig deilig ting å få så sterkt inn, fra en såpass viktig person i et såpass viktig miljø som NN” - CEO og Founder.

Gründeren forteller at Beta nå har et sterkt fokus på å prioritere investorer som går i tråd med hva selskapet ønsker å gjøre. Gründeren har brukt alle sparepengene sine på idéen og har hatt flere jobber og oppdrag, samtidig som han/hun har utviklet selskapet. At investorene brenner like mye for idéen som gründeren er derfor et viktig punkt som mentorene på TINC Silicon Valley også oppfordrer gründeren til å følge. Gründeren legger ekstra vekt på at han/henne nå har en tilhørighet i Silicon Valley og kontakter de kan benytte seg av i fremtiden.

“Man skal ikke undervurdere det å bare få tilgang på en hjemmebase. Det å ha en tilhørighet der nettverket ditt er i Silicon Valley, samt et kontor og en adresse. Da er det jo bare dine egne begrensninger som bestemmer hvor mye du kan vokse”- CEO og Founder

4.1.2.3 Internasjonalisering

Selskapet har i dag brukere i hele verden, men har fremdeles størst andel brukere i Norge. Beta har siden oppstart valgt å fokusere på brukere i Norge fordi de ønsket raske resultater og respons på hvordan tjenesten fungerte. Den erfarne gründeren av selskapet hadde før deltakelsen satt seg konkrete mål for hva han/hun ønsket å få ut av deltakelsen. Gründeren fikk utviklet sitt sosiale og bedriftsnettverk, og bedriftsnettverket i USA ønsker gründeren benytte seg av når Beta bestemmer seg for å satse for fullt i det markedet.

4.1.3 Gamma

Bedriften er en markedsplasstjeneste, lansert høsten 2016 og gjør det mulig for personer å kjøpe og selge brukte klær. De to gründerne av Gamma møttes da de studerte industriell økonomi på NTNU. Selve idéen oppstod i 2014, da gründerne identifiserte at mange i omgangskretsen valgte å kaste ting de ikke hadde bruk for lenger, fremfor å selge det. Dette ble begrunnet med at å selge brukt var en for kjedelig og uinspirerende prosess. Gründerne ble da klar over at det ikke fantes en portal som gjorde det enkelt å selge brukt, og de ønsket samtidig å lage en løsning som gjorde dette morsomt og spennende. Løsningen de tilbyr i dag beskriver vår informant som: “en sosial måte å selge brukt på”.

Selskapet har i dag sju heltidsansatte og tre deltidsansatte. Gründerne ble klar over TINC programmet gjennom personer innad i oppstartmiljøet på NTNU. Gründerne har siden etablering hatt en global visjon for tjenesten, og de valgte å søke på programmet fordi det virket spennende å komme seg over til Silicon Valley. Gründerne ønsket å se hvordan det arbeides i Silicon Valley, samt få forståelse av hvordan bedrifter der fungerer. I tillegg tenkte gründerne at det amerikanske markedet kunne være et potensielt sted å vokse videre i. Begge gründerne deltok på TINC Silicon Valley høsten 2015.

4.1.3.1 Gründeren

Erfaring og kunnskap

Bedriften er en markedsplasstjeneste, lansert høsten 2016 og gjør det mulig for personer å kjøpe og selge brukte klær. De to gründerne av Gamma møttes da de studerte industriell økonomi på NTNU. Selve idéen oppstod i 2014, da gründerne identifiserte at mange i omgangskretsen valgte å kaste ting de ikke hadde bruk for lenger, fremfor å selge det. Dette ble begrunnet med at å selge brukt var en for kjedelig og uinspirerende prosess. Gründerne ble da klar over at det ikke fantes en portal som gjorde det enkelt å selge brukt, og de ønsket samtidig å lage en løsning som gjorde dette morsomt og spennende. Løsningen de tilbyr i dag beskriver vår informant som: “en sosial måte å selge brukt på”.

“For oss var det litt mer inspirational, vi fikk tid til å snakke og tenke gjennom masse ting. Så det var viktig for oss der og da” - CEO og Co-Founder

Endringer

Idéen til gründerne omhandlet opprinnelig kjøp og salg av all type bruktgjenstander. Gjennom interaksjon med rådgivere og mentorer ved TINC Silicon Valley endte selskapet opp med å konkretisere fokuset betraktelig ved at det ble klær som ble eneste gjenstand for kjøp og salg.

“I prat med de Advisorne der borte, og innad i teamet, fant vi vel ut av at vi skulle fokusere i mye større grad. Vi måtte velge et fokusområde så da endte vi opp med å velge klær som et hovedfokus.” - CEO og Co-Founder

At det ble klær begrunner gründeren med at dette var det kundene hadde vist mest interesse for samt at gründerne hadde mer kompetanse om klær enn på andre bruktområder. Gamma besluttet også å konkretisere kundesegmentet til å omhandle unge kunder. Denne konkretiseringen ble gjort under TINC Silicon Valley. At fokuset er rettet mot unge kunder gjenspeiles i dag tydelig i plattformens design. Konsekvensen av fokuseringen på produktet og kundegruppen gjorde at Gamma fikk satt strategien i løpet av deltakelsen på TINC Silicon Valley. Gamma følger i dag en mer nisjepreget strategi.

“Det vi fikk mest ut av det var å bruke tid på å sette en smart strategi videre.” - CEO og Co-Founder

Deltakelsen gjorde i tillegg at gründerne fikk innsikt i konkurransesituasjonen og antall aktører i det amerikanske bruktområdet. Oppholdet gjorde at gründerne i mye større grad ble klar over hvor mange aktører som faktisk eksisterte på det amerikanske bruktområdet. Før deltakelsen anså Gamma USA som et interessant markedet å ekspandere til. Som et resultat av markedskunnskapen de fikk av TINC Silicon Valley, valgte gründerne å ikke gå inn i det amerikanske markedet.

«Vi valgte jo egentlig å ikke gå inn i USA i det hele tatt, etter å ha vært der (...)USA er et veldig crowded marked på veldig mange ting, og spesielt på Start-Up siden. Så er det veldig mange i Silicon Valley som prøver seg på forskjellige ting. Men det er så sinnsykt crowded der. Det er så vanvittig mye penger som går inn i det segmentet der.» - CEO og Co-Founder

4.1.3.2 Nettverksrelasjoner

I løpet av oppholdet fikk selskapet flere kontakter i Silicon Valley. Det horisontale bedriftsnettverket som inkluderer mentorene på programmet, hadde stor påvirkning på de endringene som ble foretatt i løpet av deltakelsen. Det var på bakgrunn av anbefalinger og tydelig rådgivning at Gamma bestemte seg for å konkretisere både produktet og kundegruppen. Gamma fikk utviklet et bedriftsnettverk i Silicon Valley. Av det faktum at Gamma har besluttet å avvente en inngang i USA, har de ikke benyttet seg av det opparbeidede nettverket i etterkant. Informanten forteller derimot at det absolutt er en mulighet å benytte seg av nettverket en gang i fremtiden, hvis Gamma bestemmer seg for å gå inn i det amerikanske markedet.

4.1.3.3 Internasjonalisering

Konsekvensen av deltakelse på TINC Silicon Valley ble at Gamma valgte å avvente en inngang til USA. Gründerne bestemte seg for å i større grad velge en internasjonaliseringsstrategi i samsvar med de tradisjonelle “stegteoriene”. Dette skyldes at gründerne utviklet en bedre innsikt i konkurransesituasjonen i det amerikanske markedet, og derfor innså at utviklingspotensialet var størst i hjemlandet. Selskapet har mange brukere i Norge, og ser nå på Sverige som det mest aktuelle markedet å ekspandere til i første omgang. Dette begrunner gründeren med at det er et veldig nært marked som ligner på det norske. Gamma sitter igjen med en langt mer fokusert strategi enn hva som var tilfellet før oppholdet. At gründerne valgte å fokusere tjenesten mot salg av klær og endret kundegruppe, har ført til at selskapet har klart å vokse nasjonalt.

4.1.4 Delta

Produktet er en smartphone- stabilisator som sørger for stabil og god videokvalitet. Visjonen til bedriften er å hjelpe folk som benytter seg av smartphone til å fortelle en bedre historie gjennom bilder og video. Selskapet består av fire gründerne som møttes gjennom entreprenørskolen på NTNU. Bedriften ble til ved at to av de nåværende gründerne av Delta fikk pitchet idéen til seg fra noen i et annet selskap. Bakgrunnen for at gründerne i Delta valgte å arbeide videre med idéen var at de selv var flittige brukere av GoPro kamera. Gjennom egne erfaringer innså gründerne selv det store behovet for å stabilisere det de selv omtaler som “shaky” GoPro videoer.

Gründerne ble gjennom miljøet på entreprenørskolen bevisstgjort på Innovasjon Norges akseleratorprogrammer. Innen gründernes omgangskrets hadde rundt fire selskaper deltatt på de ulike programmene fra før av. Disse tidligere deltakerne anbefalte TINC Silicon Valley til gründerne i Delta som da bestemte seg for å søke. Da Delta meldte seg på programmet var målet å lansere produktet på Kickstarter, som er verdens største “crowdfunding-plattform”, før deltakelsen. Gründerne i Delta så da for seg at de kunne bruke tiden på TINC Silicon Valley til å planlegge neste fase, etter Kickstarter, ved å utvikle en strategi for distribusjon og salg. Delta har i etterkant endt opp med å delta på både TINC Silicon Valley og EM New York. Tre av gründerne deltok på TINC Silicon Valley høsten 2016 og to av gründerne deltok i april 2017 på EM New York.

4.1.4.1 Gründeren

Erfaring og kunnskap

Gründerne i Delta hadde ingen tidligere erfaring med å starte selskap eller internasjonal erfaring. Selv beskriver gründerne Delta som en “student Start-Up”, da gründerne møttes som studenter ved NTNU hvor de etterhvert begynte å jobbe med idéen. Til tross for manglende erfaring har gründerne fra oppstarten av innehatt en global visjon for produktet. Informanten trekker frem at oppholdet i Silicon Valley har virket veldig inspirerende og har bidratt til at de tenker enda større. Dette er fordi at hele Silicon Valley tenker stort, noe som ikke er tilfellet i Norge. Informanten vår nevner at de overalt i løpet av programmet fikk inn viktigheten av å ha det store globale fokuset, og dette gjorde at gründerne fikk et klarere perspektiv på viktigheten av den globale visjonen.

“Skal man lykkes i dag, når ting skjer så sinnsykt fort, så må man bare gi bønn gass. Det er for oss ”go big or go home”. Jeg tror vi har vært flinke til å tenke stort, men vi får et enda større spark her, som gjør at vi tenker enda større. “ - CEO og Co-Founder

Delta har fått økt innsikt og kompetanse i det globale markedet. Gründerne har utviklet kunnskap om hvordan markedet for forbrukerelektronikk i USA fungerer. For Delta har USA og Europa hele tiden vært hovedfokuset globalt da disse markedene er størst innen forbrukerelektronikk. Informanten peker på viktigheten av at gründerne i løpet av TINC Silicon Valley fikk en økt kunnskap og forståelse for det amerikanske markedet, som er selskapets hovedmarked. Informanten trekker frem faren for å være naiv med tanke på å tro at det ikke eksisterer forskjeller mellom for eksempel norske og amerikanske kunder.

“Spesielt for oss som driver med consumer products og skal selge globalt, så er det viktig å være til stede i de markedene du skal selge til, fordi det er lett å bli naiv og tro at man forstår kundene i USA. Men det gjør man ikke nødvendigvis.” - CEO og Co-Founder

I løpet av TINC Silicon Valley ble Delta mer bevisst over egen forretningsmodell. Deltakelsen gjorde at selskapets visjon og strategi ble fastsatt. Gründerne brukte store deler av oppholdet under TINC Silicon Valley til å planlegge lanseringen på kickstarter. At

gründerne fikk bedre innsikt i selskapets forretningsmodell, påvirket derfor innholdet i Deltas presentasjon på Kickstarter.

Endringer

I tidsperioden mellom påmelding og starten på TINC Silicon Valley, oppstod det store endringer forandret Deltas målsettinger for deltakelse. I løpet av seminaret i Oslo som markerer starten på TINC Silicon Valley, fant gründerne i Delta ut at GoPro hadde lansert et tilsvarende produkt. For å “sikre seg” mot konkurransen fra GoPro, besluttet derfor gründerne å satse på to produkter, en stabilisator for GoPro og en stabilisator for smartphone. I løpet av TINC Silicon Valley innså imidlertid gründerne, i samråd med mentorene, at det smarteste var å fokusere på ett produkt.

Skiftet i produktfokus har ført til en endring av hvem selskapets kunder er. Kundegruppen i dag er mye bredere enn tidligere, da det opprinnelige produktet var rettet mot kunder som driver ekstremsport og andre typer aktivitet hvor det er vanlig å filme med action-kamera. Ved å fokusere på en stabilisator til smartphone, ble selskapets kundegruppe mangedoblet. Dette skyldes at alle personer som bruker smartphone til å dokumentere hendelser gjennom film og bilde, og ikke bare personer som driver ekstremsport, nå inkluderes i Deltas kundegruppe. Gründerne måtte bruke tiden på opparbeide seg kunnskap om den nye kundegruppen. Dette bidro til at Delta innså at vekstmulighetene i det nye kundesegmentet var betydelig større, nettopp fordi smartphone-markedet er uendelig stort.

“Den største forskjellen er jo at det er mindre action sport eller folk. Det nye segmentet er bredere. Det er vanskelig å definere fordi det er så fragmentert. Du har gjerne en 27 år gammel fyr i New York samt en 37 år gammel fyr i Trysil. De har kanskje veldig forskjellige interesser, men de liker kanskje begge å ta opp film.” - CEO og Co-Founder

Gründerne i Delta har også innsett at endringen i produktfokus gjør det mulig å lage et enda bedre totalprodukt. Dette er fordi en smartphone har veldig mange flere funksjoner enn et GoPro kamera. Delta har nå utviklet en applikasjon som kan brukes i samspill med stabilisatoren, og som gjør det enkelt å filme, redigere og dele videoene.

4.1.4.2 Nettverksrelasjoner

Sosiale nettverk

Delta har beholdt kontakten med flere av de andre deltakerne på TINC Silicon Valley i etterkant av deltakelsen. En av gründerne i Alpha, som var der samtidig som gründerne i Delta, tok initiativ til å opprette en gruppe på Facebook som inkluderte noen av deltakerne fra TINC Silicon Valley, samt flere andre gründerne. I gruppen deler gründerne erfaringer og sparrer med hverandre. Dette er en god arena for kunnskapsdeling for å dra nytte av hverandres ekspertise. Delta har hatt mye kontakt med Alpha, da Delta har en fremtidig strategi om å bruke influencere til å markedsføre produktet. Om dette skulle bli en realitet, vil det da bety at det sosiale nettverket mellom Delta og Alpha potensielt kan utvikles til å bli et bedriftsnettverk. Ved å bli medlem i Facebook-gruppen har Delta fått kontakt med gründerne som deltok på TINC Silicon Valley på et tidligere tidspunkt. Denne bruken av sosiale nettverk er en veldig nyttig måte for å bygge samt opprettholde kontakten med ulike aktører som befinner seg i samme posisjon som Delta.

“Facebook-gruppen er en fin arena hvor man kan dele erfaringer og spørre hverandre om konkrete spørsmål. I gruppen er det faktisk også en del som er med som har vært med på TINC tidligere.” -CEO og Co-Founder

Bedriftsnettverk

Vår informant forteller at mentorenes erfaring og ekspertise hjalp Delta å foreta kritiske beslutninger i løpet av deltakelsen. Til tross for at gründerne selv måtte foreta beslutningene, er det tydelig at mentorene påvirket gründerne i stor grad da gründerne besluttet å kun satse på ett produkt.

“I starten av TINC så var planen å lansere to produkt, en GoPro stabilisator samt en smartphone stabilisator. Dette var i en overgangsfase at vi hadde tenkt til det, bare for å sikre oss. Men så sa 3 av 3 mentorer individuelt på TINC, at det ikke var lurt, vi måtte velge en av de.” - CEO og Co-Founder

Gründerne har fremdeles jevnlig kontakt med en av mentorene fra TINC Silicon Valley. Informanten påpeker at mentoren har en ekspertise innenfor markedsføring, noe bedriften har hatt behov for å få råd og veiledning om i den fasen selskapet har befunnet seg i.

4.1.4.3 Internasjonalisering

Bare noen dager etter deltakelsen på TINC Silicon Valley, lanserte selskapet smartphone-stabilisatoren på Kickstarter. Alt i alt har de nå samlet \$ 1.3 millioner på Kickstarter. Denne tilgangen på kapital har en akselererende effekt på Deltas internasjonaliseringsprosess. Delta har ikke produsert et eksemplar av produktet enda, men har forhåndsolgt til kunder i hele verden. Bedriften har så langt forhåndsolgt flest enheter til USA, noe som også er det mest interessante markedet for bedriften. Resultatet av at gründerne bestemte seg for å endre deres strategi til å kun omhandle et produkt, har gjort at de har kunnet arbeide og vokse i en høyere hastighet. På grunn av denne strategiske endringen økte også Deltas kundegruppe til å omhandle alle som tar i bruk sin smartphone til å ta bilde eller video. Gründerne i Delta benytter seg fremdeles av bedriftsnettverket samt det sosiale nettverket som ble utviklet under programmet. Delta får jevnlig rådgivning fra en av mentorene fra programmet om blant annet markedsføring, og gjennom sosiale medier deler gründerne kunnskap og erfaringer med noen av de andre deltakerne. Tilgangen til disse nettverkene gjør at Delta utvikler viktig kunnskap, slik at gründerne er i stand til å ta bedre beslutninger.

4.1.5 Oppsummering TINC Silicon Valley

For å oppsummere våre funn fra intervjuene med gründerne som har deltatt på TINC Silicon Valley har vi benyttet noen ulike kategorier som kommer til syne i Tabell.3. Innenfor hovedkategorien *gründeren* deler vi opp i tidligere erfaring, tilegnet ny kunnskap og gjennomførte endringer. Innenfor tidligere erfaring ser vi på om gründeren enten har internasjonal erfaring, bransjeerfaring, gründererfaring eller gründerutdanning. Innunder tilegnet ny kunnskap, har vi klassifisert etter hvilke typer kunnskap som vi identifiserer at deltakerne har tilegnet seg. Denne kategorien klassifiseres derfor etter generell internasjonaliseringkunnskap, forretningskunnskap, markedskunnskap og personlige egenskaper. Når det gjelder gjennomførte endringer menes hva deltakelsen har ført til at gründerne har gjort av endringer på for eksempel produkt eller kundegruppe. For å illustrere utviklingen av *nye nettverksrelasjoner*, benytter vi inndelingen til Evers og O'Gorman (2011). Følgelig kategoriseres de nye relasjonene innunder horisontale og vertikale bedrifts- og sosiale nettverk. Avslutningsvis oppsummerer vi påvirkningen deltakelsen har hatt på bedriftens *internasjonaliseringsprosess* ved å strukturere det etter våre forskningsspørsmål.

	Alpha	Beta	Gamma	Delta
Gründeren				
Tidligere Erfaring	- Internasjonal erfaring - Gründerutdanning	-Internasjonal bransje- og gründer erfaring		-Gründerutdanning
Tilegnet ny kunnskap				
Generell Internasjonaliserings-kunnskap	-Kompetanse innen pitching	-Økt forståelse for eget produkt		- Markedsførings-kunnskap
Kunnskap om forretningsmodell	-Hvordan differensiere seg	-Hvordan differensiere seg - Bevisst på hvem som er kunden	- Fokus på unge kunder - Bevisstgjort på viktigheten av å ha et konkret fokus	- Definert ny og større kundegruppe
Markedskunnskap	-Det amerikanske markedet	-Økt forståelse for USA - Testet produkt i USA	-Oversikt over konkurransesituasjon og krav i USA	-Innsikt i det amerikanske markedet - Forståelse for forskjeller mellom Norge og USA
Personlige egenskaper	-Tydelig rollefordeling mellom gründerne	-Bevisst på hvilke verdier gründeren ønsker at fremtidige partnere skal ha	- Inspirert av hvordan det arbeides i Silicon Valley	-Oppmuntret til å tenke enda "større"
Nye Nettverksrelasjoner				
Vertikale Sosiale Nettverk				
Horisontale Sosiale Nettverk	-Deler kunnskap med andre deltakere gjennom Facebook-gruppe i etterkant	- Andre deltakere bidro til økt læringsutbytte under oppholdet		- Deler kunnskap med andre deltakere gjennom Facebook-gruppe i etterkant
Vertikale Bedriftsnettverk	-Investorer i Norge som følge av bedre pitch	- Investorer i USA - Strategiske samarbeids-partnere		
Horisontale Bedriftsnettverk	- Mentorer. Har fått mentoring i etterkant av oppholdet	- Mentorer. Påvirket selskapets verdier for nettverks-bygging	- Mentorene bidro sterkt til strategiske endringer i løpet av oppholdet	- Mentorer. Har fått mentoring i etterkant av oppholdet
Endringer	-Kundegruppe -Tilgang til kapital	-Små justeringer på produkt	-Konkretisert produkt	- Fokus på kun ett produkt -Tilgang til kapital
Internasjonalisering	Utvidet sitt geografiske fokus til å omhandle USA. Brukervekst i USA	Ingen endring. Har planer om å lansere i USA på sikt.	Valgt å ikke ekspandere til USA. Mer inkrementell utvikling.	Konkretisert en global nisjestrategi. Forhåndsølg i hele verden, men vil fremover ha hovedfokus på USA.

Tabell 3 - Oppsummering TINC Silicon Valley

F1: Hvorfor foretar gründeren endringer som følge av deltakelsen, og hvordan påvirker disse internasjonaliseringsprosessen?

Konsekvensen av deltakelse på programmet er at alle bedriftene har fått tydeliggjort og definert selskapets strategi og visjon. Deltakernes nye tilegnede kunnskap er hovedårsaken til de endringene som utføres, og våre funn viser at tre av fire selskap har gjennomført betydelige strategiske endringer. De strategiske endringene omhandler en spesifisering av selskapets produkt og kundegruppe. I tillegg ser vi at to av selskapene har fått tilgang til mer kapital i etterkant av programmet.

Alle deltakerne har oppnådd en økt kunnskap og markedsforståelse for hva som kreves for å oppnå en vellykket etablering i det amerikanske markedet. Økt kunnskap om det amerikanske markedet har direkte påvirket internasjonaliseringsprosessen geografiske fokus for to av bedriftene. For en av bedriftene har fokuset endret seg fra Norge og Europa til USA, mens for den andre bedriften har det endret seg fra USA til Norge og Norden. De to resterende bedriftene har fremdeles samme globale fokus, men har gjennom interaksjon med mentorene og rådgiverne i Silicon Valley, fått økt forståelse for viktigheten av å se hele verden som en markeds plass.

Våre funn viser at to av selskapene har oppnådd en økning i internasjonaliseringsprosessen hastighet som følge av deltakelse. Begge disse selskapene har fått tilgang til kapital i etterkant av deltakelsen, noe som gjør selskapene i stand til å vokse. Beslutningen av å fokusere på kun et produkt har bidratt til at ett av selskapene har oppnådd å øke hastigheten på internasjonaliseringsprosessen. Dette er fordi gründerne kunne bruke alle ressursene til å fokusere på ett produkt.

F2: “Hvordan påvirkes gründerens bedriftsnettverk og sosiale nettverk som følge av deltakelse, og hvordan påvirker dette internasjonaliseringsprosessen?”

Samtlige gründerne oppgir at de har utviklet sine nettverk som følge av deltakelse. Alle gründerne utviklet et horisontalt bedriftsnettverk med mentorene i løpet av deltakelsen. Vi ser at gründerne i tre av de fire bedriftene har utviklet horisontale sosiale nettverk med de

andre deltakerne i løpet av deltakelsen. Videre har gründerne i tre bedrifter også etablert vertikale bedriftsnettverk. Utviklingen av nye nettverk bidrar i en viss grad til å endre internasjonaliseringsprosessens hastighet og globale fokus.

Vi finner at alle bedriftene har utviklet horisontale bedriftsnettverk med mentorene på TINC Silicon Valley i løpet av deltakelsen. To av de fire gründerne har beholdt kontakten med en av mentorene og har derav videreført det horisontale bedriftsnettverket. Gjennom interaksjon og samhandling med mentorene får gründerne tilgang til mentorenes ekspertise, erfaringer og nettverk som bidrar til å øke kvaliteten på gründernes beslutningstaking. På denne måten bidrar mentorene til å redusere risikoen knyttet til internasjonaliseringen av bedriften. Det er verdt å nevne at begge bedriftene har økt hastigheten på internasjonaliseringen, men dette kan ikke direkte knyttes til hjelpen de fikk av mentorene i etterkant av deltakelsen.

Under deltakelsen utvikles horisontale sosiale nettverk mellom deltakerne. Tre av fire bedrifter forteller at de andre deltakerne bidro til et økt læringsutbytte i løpet av oppholdet. To av bedriftene har videreført det horisontale nettverket gjennom å etablere en Facebook-gruppe hvor gründerne deler erfaringer og kunnskap. Denne gruppen består også av andre eksterne gründerne, hvor noen er tidligere deltakere på programmet. Utbyttet av å dele slik informasjon kan være med på å påvirke en bedrifts globale fokus, da informasjon om ulike markeder er noe som kan bli delt her. Våre funn gir derimot ingen indikasjoner på at det har skjedd for de to bedriftene på nåværende tidspunkt.

Tre av de fire bedriftene i etterkant fått tilgang til investorer og etterhvert kapital, og derav utviklet sine vertikale bedriftsnettverk. Vi argumenterer for at deltakelsen i større grad har påvirket denne utviklingen. For å kunne vokse internasjonalt er tilgang til kapital er avgjørende for en BG, og beholdningen av kapital påvirke både prosessens hastighet og det globale fokuset.

4.2 Entrepreneurial Marketing New York

I det følgende vil vi presentere våre funn fra informantene som har deltatt på EM New York. Intervjuene som presenteres er intervjuene med gründerne av bedrift Epsilon, Zeta og Eta. Bedrift Delta deltar våren 2017 på EM New York, men er ikke presentert i dette kapitlet da det er vanskelig å se endringer så raskt etter deltakelsen. En oppsummering av hvordan de

ulike funnene som omhandler våre forskningsspørsmål påvirker internasjonaliseringsprosessen til selskapene, fremkommer av en tabell i slutten av delkapittelet.

4.2.1 Epsilon

Gründerne i Epsilon har utviklet en maske som kan kobles sammen med en smartphone, slik at du uforstyrret kan nyte god videokvalitet. Gründerne av Epsilon møttes da de begge vant en konkurranse arrangert av Start NTNU, hvor premien var en tur til Silicon Valley. De hadde begge et ønske om å starte noe selv, og i løpet av turen til Silicon Valley kom gründerne opp med idéen som ble til Epsilon. Under et kinobesøk innså gründerne et potensiale i kino-opplevelsen, og at de ønsket å koble den opplevelsen sammen med unge mennesker og moderne teknologi. I etterkant av oppholdet utviklet gründerne noen prototyper av masken og testet produktet lokalt. Epsilon ble startet i mai 2016 og lansert rett før jul 2016. Bedriften har i dag kontor i Oslo. De to gründerne fikk høre om programmet av sin rådgiver i IN i forbindelse med at de fikk pengestøtte sommeren 2016. Gründerne henvendte seg til bekjente som hadde deltatt tidligere. Disse personene hadde opplevd å få et klarere perspektiv og et mer globalt mindset. Etter en samtale med programansvarlig, satt gründerne igjen med et godt inntrykk av programmet og valgte å søke. Før avreise hadde Epsilon et mål om å på sikt kunne etablere seg i det amerikanske markedet. De to gründerne i Epsilon deltok begge på EM New York høsten 2016.

4.2.1.1 Gründeren

Erfaring og kunnskap

Gründerne studerer fortsatt, og fullfører våren 2017 en master i industriell økonomi ved NTNU. Gründerne i Epsilon hadde ingen erfaring med å starte opp bedrifter fra tidligere, selv om den ene hadde forsøkt seg med noen store idéer som ikke ga noen håndfaste resultater. Gründerne fikk i løpet av programmet i New York en tydelig innsikt i hvem Epsilon er og hvorfor de eksisterer. “The big why” var et punkt som mentorene utfordret selskapet til å definere i løpet av programmet. Begrepet er synonymt med selskapets formål og visjon, og gründerne ble bevisstgjort på viktigheten av å definere visjonen tydelig i starten av selskapets livssyklus. Å tydelig definere selskapets visjon og formål er viktig da fremtidige valg og avgjørelser skal være i tråd med dette.

Gründerne anså USA som sitt hovedmarked og oppnådde en økt kunnskap om det amerikanske markedet som følge av deltakelse. Epsilon lærte at hvis de skal lansere i USA, må alt skje på en gang. For å unngå å bli utkonkurrert, må Epsilon evne å lansere såpass hurtig og i så stor skala at de ikke blir tatt igjen av andre konkurrenter.

“Men etter å ha vært der fant vi ut at når vi først går inn i USA må vi gå inn stort og vi må skjønne akkurat hva vi skal gjøre.” - CEO og Co-Founder

Gründerne fikk økt sin generelle internasjonalseringskunnskap ved at de fikk kompetanse innen digital markedsføring. I tillegg fikk gründerne økt forståelse for Epsilons sluttbrukere og hvordan nå ut til disse, noe som bidro til å øke kunnskapen om selskapets kunder.

Endringer

Gründerne fikk tydelig definert Epsilons formål og visjon i løpet av programmet. Epsilon har besluttet å tenke bredere enn bare et produkt innenfor en spesifikk nisje, og vil åpne opp for å utvikle produkter som ikke bare handler om film. Gründerne ønsker derfor å begynne med å utvikle produkter for en komfortabel kinoopplevelse gjennom smartphone, og forhåpentligvis bygge videre med andre produkter etterhvert.

“Vi fant ut at vi ikke skal begrense oss til å lage kinogadgets. Vi skal lage morsom og engasjerende teknologi som er lett å bruke. Da har man på en måte supermange selskaper man kan vokse inn i (...)Den tankegangen og grunnleggende forståelsen av hvem er selskapet og hvor er det vi skal, den hadde vi ikke så klart for oss i det hele tatt før vi dro dit.” CEO og Co-Founder

Strategien til Epsilon ble tydelig definert gjennom deltakelsen, slik at gründerne fikk et klarere syn på hva de skulle gjøre de neste månedene. Epsilon ble oppmuntret til å fokusere på hvem som var kunden, og lagde en plan for hvordan de skulle nå ut til sluttbrukeren. Da Epsilon kom til Norge etter oppholdet, inngikk derfor selskapet avtaler med ulike aktører i Norge. Ved å selge produktet gjennom Eplehuset, Alt-i-Box og Telenor oppnår Epsilon å selge B2B samt B2C.

“På mange måter var vel EM for oss, mer strategi, altså målet er Amerika men day2day når vi var der, det vi fant når dro hjem til Norge så var det bare å reise rundt til butikker og drive oppfølging av selgere i Telenorbutikker” - CTO og Co-Founder

4.2.1.2 Nettverksrelasjoner

Sosiale nettverk

Gründerne i Epsilon forteller at hele programmet var lagt opp til at det skulle oppstå samarbeid og mye kommunikasjon mellom deltakerne. Epsilon utviklet horisontale sosiale nettverk med de andre deltakerne, og nettverket bidro til å forsterke læringseffektene underveis. Programmet bestod av mange felles seanser hvor alle bedriftene og eksperter deltok. Under disse seansene ble bedriftene ofte utfordret til å holde presentasjoner og respondere på nye ting hurtig. De fikk innblikk i andre deltakers prosesser, noe som ikke alltid var relevant for Epsilon, men det bidro til gi inspirasjon.

“Da var det veldig interessant å se hvordan de andre løste det. Så kom vi med tilbakemelding til dem og de med tilbakemelding til oss, så vi lærte mye av hverandre i tillegg til å lære av mentoren som var der.” - CEO og Co-Founder

I etterkant har gründerne beholdt kontakten med deltakerne. Årsaken til at de har hatt kontakt med de andre gründerne i ettertid, skyldes at IN følger opp alle deltakerne fra EM New York i seks måneder etter programmet.

Bedriftsnettverk

Gründerne i Epsilon hadde et svært begrenset internasjonalt nettverk før deltakelsen på EM New York. Epsilon utviklet horisontale bedriftsnettverk med mentorene og de ulike ekspertene på programmet. Mentorene og andre rådgivere har stor innflytelse i økosystemet i New York, og Epsilon nevner verdien av å ha møter alene med mentorene. Mentorene påvirket i stor grad Epsilons læringsutbytte fra programmet. Både den markeds-spesifikke kunnskapen og presset til å definere visjonen og formålet med Epsilon, oppstod gjennom interaksjon med mentorer og eksperter.

“Jeg husker en av de poengterte at hvis vi hadde gått inn i Amerika nå til våren, så hadde vi kanskje kunne vunnet first and second quarter, men vi hadde tapt end-game. Fordi vi kunne

kommet oss inn, vi kunne solgt noen tusen enheter der som first-mover, men så hadde andre plukket det opp og utkonkurrert oss på alle mulige andre måter og da taper vi alt der.” - CEO og Co-Founder

Behovet for et nettverk bestående av aktører som kan sørge for en hurtig og stor nok inngang, ble trukket frem av mentorene som avgjørende for en etablering i USA. Slike aktører kan for eksempel være store retail-kjeder eller andre typer distributører. Gründerne i Epsilon nevner at de tidligere hadde hatt problemer med å finne noen som hadde god kunnskap når det gjaldt å forstå sluttbrukeren til Epsilon. Temaet fikk de diskutert med en av rådgiverne på programmet, og fikk gjennom dette en mer tydelig forståelse for sluttbrukeren. Gründerne fikk også utviklet ny kunnskap innen digital markedsføring, da mentorene hadde høy ekspertise innen dette området.

Gründerne har fortsatt kontakt med mentorene, og har fått innspill på idéer i ettertid. Hvis Epsilon vurderer større endringer eller ønsker å diskutere nye bruksområder for produktet, kan det absolutt være aktuelt å gjenoppta kontakten med en av mentorene fra programmet.

“vi hadde en kar som var mentor der som sa sånn, om vi får dere inn på en sportsarena, og setter på en logo på det fysiske produktet, så kan vi kanskje få til en avtale på 100-200 tusen enheter. Det ble ikke noe av det, men var en kul idé(...) han er en sånn morsom joker som vi kan ta tilbake når vi drar tilbake til USA, kanskje vi kan finne noen muligheter der likevel.” - CEO og Co-Founder

Gründerne ble introdusert for investorer i løpet av oppholdet, og fikk faktisk et konkret tilbud om en investering som de valgte å takke nei til. Dette skyldtes at Epsilon hadde tilstrekkelig finansiering og at det på det nåværende tidspunktet ikke var en prioritering. Til tross for at Epsilon ikke valgte å benytte seg av dette vertikale bedriftsnettverket, tyder det på at mulighetene for å utvikle et slikt nettverk under programmet i høy grad eksisterer.

4.2.1.3 Internasjonalisering

Som en konsekvens av økt marked-spesifikk kunnskap om det amerikanske markedet og økt innsikt i eget selskap, valgte Epsilon å utsette inngangen til det amerikanske markedet. Gründerne innså at de ikke hadde de nødvendige ressursene og kunnskapen som skulle til for

å kunne lykkes med inngangen. I utgangspunktet hadde gründerne sett for seg å sakte, men sikkert etablere seg i USA. Epsilon ble derimot frarådet en slik inngang av mentorene som hevdet at hvis Epsilon skal etablere seg i USA, må de gjøre alt på en gang. Epsilon må evne å lansere hurtig og i stor nok skala, slik at de får et stort nok forsprang til andre konkurrenter. Beslutningen om å avvente en inngang til USA har ført til at hastigheten på internasjonaliseringsprosessen har blitt redusert.

Til tross for at hastigheten på internasjonaliseringsprosessen ble redusert, har beslutningen ifølge gründerne bidratt til å "redde" Epsilon. Gründerne fremhever det faktum at hvis de hadde mislykkes med å entre USA, som er Epsilons viktigste og potensielt største marked, ville de ikke vært attraktive blant investorer når de i sommer skal hente penger.

"Vi kunne godt ha feila ganske bra om vi hadde gått inn i USA i februar. Hvis vi nå skal hente inn investorer etter sommeren og da allerede hadde feilet i det største markedet, hadde vi kanskje ikke vært så attraktive. Den beste muligheten for dem hadde de allerede sett at vi hadde mislykkes med." - CEO og Co-Founder

Som følge av den utsatte inngangen i USA, har gründerne gjort endringer i den internasjonale strategien slik at de først skal fokusere på det norske markedet. Gründerne ønsker å bruke tiden fram til høsten 2017 til å utvikle et nettverk bestående av aktører som kan gjøre det mulig å realisere en hurtig inngang i USA. Internasjonaliseringsprosessen geografiske fokus har til tross for utsettelsen ikke endret seg, da det amerikanske markedet fremdeles er hovedmålet.

"Etter å ha vært der fant vi ut at når vi først går inn i USA må vi gå inn stort og vi må skjønn akkurat hva vi skal gjøre (...) ved å vokse naturlig fra Norge og Norden, så bygger vi opp kunnskap og kompetanse (...) Hvis vi heller gjør hjemmeleksa først og har ressursene som skal til så kan vi sikre oss et såpass stort forsprang at vi ikke blir tatt igjen av amerikanske konkurrenter" - CTO og Co-Founder

Epsilon har i prinsippet besluttet å lansere i USA høsten 2017, og internasjonaliseringsprosessen virker å ta en mer inkrementell utvikling i mellomtiden. Derimot er selskapet åpne for andre muligheter hvis de får i stand en omfattende avtale.

Gründerne merker at det stadig dukker opp uventede muligheter, noe som gjør at de innser at ting kan forandre seg hurtig. Blant annet har gründerne blitt kontaktet av potensielle distributører i Sør-Korea og i Canada.

“Så helt hvor vi ender opp, vi skal ende opp i Amerika det er den store drømmen i horisonten, men så er vi litt usikre på - plutselig får vi den avtalen med den canadiske produsenten som da kanskje betyr at det er der alt bør ligge, ellers så er det mer den vokse naturlig fra Norge og Norden, så bygger vi opp kunnskap og kompetanse.” - CEO og Co-Founder

4.2.2 Zeta

Zeta har utviklet viftesystemer og sensorer som gjør det mulig å analysere energieffektiviteten i bygg. Produktet identifiserer luftlekkasjer og kan brukes til å analysere store og komplekse bygninger. Bedriften ble etablert i 2015, og består i tillegg til de to gründerne av én ansatt. Bedriften benytter også noen innleide konsulenter ved behov. De to gründerne startet med å kjøpe inn enkle vifter, men etterhvert begynte de å utvikle kraftigere og mer effektive vifter selv. Målet er å få inn systemer som kan avdekke hvor lekkasjen er og hvordan gjøre noe med det. Bedriften utvikler og selger produktet til bedrifter som igjen leier det ut til selskaper som eier store og komplekse bygg. Kontorene til bedriften er lokalisert i Oslo. Gründerne valgte å søke om deltakelse på EM New York etter fra deres rådgiver i IN. USA var også av markedsmessig interesse for gründerne. De to gründerne deltok på EM New York høsten 2015

4.2.2.1 Gründeren

Erfaring og kunnskap

De to gründerne av Zeta kjente hverandre fra befalsskolen, og har hele tiden beholdt kontakten. En av gründerne har teknisk bakgrunn og har jobbet mange år som yrkesoffiser. Den andre gründeren er utdannet elektroingeniør og har arbeidet innen automatisering. Ingen av gründerne hadde direkte erfaring med gründervirksomhet, hverken fra jobb eller studier. Gründerne har derimot en teknisk kompetanse som var avgjørende i utviklingen av produktet. Gründerne opplever ikke at manglende gründererfaring har medført en ulempe, og ble i enda større grad optimistiske på egne vegne etter deltakelsen. Informanten mener erfaring kan

opparbeides på andre måter og at verdensbildet kan endres litt blant annet ved å delta på et slikt program. Dette var noe av det aller viktigste gründeren satt igjen med fra deltakelsen.

“Kanskje troen på at alt er mulig, man ser jo hvem som lykkes, og det er ikke noen forskjell på de og meg, det er ikke slik at alle er like, men man ser jo mange som lykkes som man kan identifisere seg med. Han fiksa det jo så da er det ikke noen grunn til at jeg ikke skal få det til. I hvert fall før jeg var på kurset så tenkte jeg jo litt sånn, den store verden og USA, ja da må du sikkert være sånn eller sånn, men når man får livserfaring eller hvordan man ser verden så er vi Nordmenn veldig likandes og gode, og vi har mye bra å komme med. Flere burde dra på kurs, flere burde dra ut i verden.” - CEO og Co-Founder

De to gründerne har helt siden oppstart av Zeta hatt et globalt mindset og vært opptatt av å søke muligheter i andre land. Gründerne sitter igjen med en økt markedsforståelse av det amerikanske markedet. Kunnskapen om hvordan det amerikanske markedet fungerer anser gründerne som avgjørende for å lykkes med en etablering i USA. Gründerne har også fått en økt forståelse for hvordan selge produktet sitt til amerikanske kunder, og at det krever en annen fremtoning enn i Europa.

“hvordan man skal prate til en amerikansk leverandør eller bare en amerikaner, hvor mye tjukkere du må legge på der, kontra om du snakker med en fra Finnland liksom eller Tyskland, Nederland, de er ganske like oss” - CEO og Co-Founder

Informanten var veldig opptatt av hvor annerledes amerikanere er enn nordmenn, og europeere generelt. Som følge av deltakelsen gjorde de store endringer på hvordan de pitchet idéen til kunder. Mentorene på programmet var “veldig amerikanske” og meget harde i tilbakemeldingene. Gründerne ble blant annet anbefalt å i større grad spille på følelser ved salg og markedsføring av produktet. Zeta har i etterkant begynt å fremheve at deres produkt kan brukes til å redusere unødvendig energiutslipp og derav bidra positivt til klimaet. Gründerne sitter igjen med opplevelse at det å spille på følelser er like effektivt overfor norske kunder også.

“Når vi skal selge ting til folk som ikke har greie på teknologi eller bygg, så må man selge det med at så mange prosent av all energi lekker ut, det betyr så og så mange milliarder, det

kan være med å redde klima, man må spille på det slik at folk finner det interessant. (...) det å spille på følelser, det fungerer. All forskning tilsier det” - CEO og Co-Founder

Gründerne opplevde også at de fikk økt kompetansen innen markedsføring, og da spesielt digital markedsføring. Informanten var overrasket over hvor store muligheter man kan få ved å drive god digital markedsføring. Informanten trakk frem et eksempel hvor en potensiell kunde i Spania hadde tatt kontakt på bakgrunn av et søk på Google, hvor nettopp bedriften til gründeren hadde dukket opp. Dette bidro til å forandre perspektivet til gründerne for hva som faktisk er mulig å få til med tanke på å nå ut til mange interessenter i ulike land på samme tid.

“Hvilke muligheter de store aktørene, Facebook og Google, gir deg som en markedsføringskanal, at man nå kan nå ut til hvem som helst, hvor som helst i hele verden uten at det koster så mye” - CEO og Co-Founder

4.2.2.2 Nettverksrelasjoner

Sosiale nettverk

Gründerne utviklet horisontale sosiale nettverk med de andre deltakerne som deltok samtidig. I etterkant av deltakelsen har gründerne benyttet seg av det sosiale nettverket for erfarings- og kunnskapsdeling. Gründerne nevner både erfaringer om markeder og kunder som eksempler på informasjon som har blitt delt mellom de ulike aktørene i nettverket. Denne informasjonen ville ikke bedriften fått tilgang til om ikke de hadde deltatt. Bedriften endte også opp i nåværende kontor i Oslo på grunn av tips fra en av de andre bedriftene som deltok samtidig på programmet.

“de ni andre bedriftene som dro over, (...) Man møter noen på en flyplass her og der, det har en verdi, og man kan spørre og sparre, og høre om de har noen erfaring fra det? har dere vært der? hva de tror dere om dette?” - CEO og Co-Founder

Bedriftsnettverk

Informanten opplyste at selskapet før deltakelse ikke hadde mange internasjonale kontakter, men at Zeta har benyttet seg mye av en spesifikk kontakt i bedriftsnettverket sitt. Denne kontakten er en stor kunde av Zeta som har sørget for en del oppdrag på bygninger i

Midtøsten. Det var også denne kunden som tipset selskapet om at USA og New York kunne være et potensielt attraktivt marked.

“Vi hadde allerede kontakt med et selskap i Midtøsten, en nordmann som driver et selskap der. Han hadde en del business i New York, så det var egentlig sånn vi ble interessert i New York. Og når det programmet kom opp, så sa han sånn: Ja, jeg kjenner litt folk der” CEO og Co-Founder

Gjennom deltakelsen utviklet Zeta et horisontalt bedriftsnettverk med rådgivere og mentorer i IN. Zeta har opplevd å få nye muligheter til å møte potensielle kunder gjennom en av kontaktene i IN. Gründerne i Zeta beholder fremdeles kontakten med mentorene, og noen dager etter at vi gjennomførte intervjuet med Zeta, skulle selskapet til Tyskland. En av mentorene i IN hadde da ordnet et møte for Zeta med potensielle kunder i Tyskland. Til tross for at Zeta hadde vært i kontakt med IN tidligere, ville ikke denne muligheten dukket opp om gründerne ikke hadde deltatt på EM New York.

Informanten trakk også frem foredragsholderne og mentorene som personer de har noe kontakt med fortsatt. Hovedsakelig er kontakten da initiert av mentorene selv, som fremstår som nysgjerrige på hvordan det går med bedriften. Det var for oss noe uklart om det var en del av den oppfølgingen de fikk fra IN, eller om det var mentorene selv som tok kontakt på eget initiativ.

“Det personalet som er, de foredragsholdere og de bruker vi jo litt fortsatt, sparer litt og sender litt mails og de lurere på hvordan det går.” CEO og Co-Founder

4.2.2.3 Internasjonalisering

Internasjonalt har bedriften som nevnt en omfattende virksomhet i Midtøsten. Kunden i Midtøsten er et selskap som opererer to av viftene til bedriften og leier dem videre ut til eiere av store og komplekse bygg. Denne kunden var på plass før deltakelsen. Deltakelsen kan heller ikke sies å ha påvirket bedriftens internasjonale strategi direkte. Zetas globale fokus er for øyeblikket fokusert rundt Norden og Europa.

Når det kommer til det amerikanske markedet, er det et interessant marked med muligheter og da spesielt i New York, men ifølge gründeren er det ikke det som er strategien nå. En etablering i USA krever for mye tid og ressurser, blant annet er det kostbart og krevende å flytte rundt på selskapets utstyr. Bedriften ønsker i første omgang å fokusere på å styrke sin posisjon i Norge, Norden og Europa, i tillegg til å opprettholde posisjonen i Midtøsten der Zeta allerede har en stor kunde. Selskapet er derimot åpne for andre muligheter, hvis det dukker opp et godt tilbud.

“Det er fortsatt muligheter, men det er som alltid tid og ressurser (...) så vi burde ha tatt oss en tur over, men akkurat nå er strategien litt annerledes” CEO og Co-Founder

4.2.3 Eta

Eta startet som et spillsekskap som siktet seg inn på forbrukermarkedet og da hovedsakelig med mobilspill som plattform. Selskapet ble startet i 2012 av to gründerne, som i dag er to av fire partnere i selskapet. Vår informant ble i 2014 med-gründer i selskapet og overtok da hovedansvaret for Eta. Vår informant er eneste fulltidsansatte i Eta i tillegg til å være partner, og vil videre omtales som gründer. Da selskapet ikke har andre faste ansatte, benytter Eta seg av 4 personer som fakturerer til Eta ved utarbeidelse av prosjekter, i tillegg til andre freelancere. Selskapet har utviklet seg etter at gründeren fikk ansvaret i 2014 og gründeren bruker i dag sin kunnskap om gamification til å produsere løsninger og læringsverktøy til andre bedrifter. Eta skiller seg noe ut da de tilbyr en tjeneste og ikke et produkt slik de fleste andre deltakerne på EM New York gjør. Gründeren ble selv kontaktet av programansvarlig fra IN i New York og anbefalt å søke. Programansvarlig hadde fått tips om bedriften av en tidligere deltaker. Gründeren valgte å søke på programmet, og deltok som eneste representant fra bedriften på EM New York høsten 2015. Gründerens ambisjoner med deltakelsen var å lære mer om markedsføring av selskapet og kanskje gjøre bedriften mer fokusert. Videre mente gründeren at slik kunnskap kunne bli særskilt viktig om de skulle utvide til et mer internasjonalt marked.

4.2.3.1 Gründeren

Erfaringer og kunnskap

Gründeren er utdannet ingeniør innenfor elektronikk, noe han har hatt mye nytte av i selskapet og tidligere jobber. Gründeren har vært med på å bygge opp et regionskontor i sin

tidligere jobb, og tok med seg en del nyttig erfaring derfra. Informanten trakk frem at det var viktig å forstå markedet og kunden der også, og at prosessene hadde likheter. Informanten har likevel ingen direkte gründererfaring fra før.

Gründeren var tydelig på at deltakelsen på EM New York hadde gitt han en bedre forståelse av hvordan det amerikanske markedet fungerer. Informanten trakk spesielt frem hvor stor forskjell det er mellom nordmenn og amerikanere, noe som i stor grad handler om hvordan man snakker om seg selv. Inntrykket gründeren satt igjen med, var at for å lykkes i USA er det nødvendig å by på seg selv, tørre å skryte og trekke frem de positive sidene ved bedriften. Disse punktene bidro til å øke gründerens markedskunnskap om USA.

“Også kommer du til USA hvor egentlig alt handler om å skryte av seg selv og være best mulig i alt.” – CEO og Co-Founder

Gründeren var videre imponert over hva han/hun lærte i løpet av deltakelsen, spesielt hva gjaldt måter å markedsføre selskapet på. Eta har etter deltakelsen figurert flere ganger i lokalmedia, noe som er en bevisst handling fra gründerens side. Under deltakelsen lærte gründeren at en måte å oppnå gratis reklame for selskapet som også nådde ut til mange personer, var gjennom å få omtale i media. Gründeren trekker frem mentorene som sentrale for utviklingen av denne markedsføringskunnskapen.

“Mange tenker markedsføring som da må vi annonsere litt og vi må kjøpe litt kampanjer og ditt og datt. Men hun virkelig kommuniserte det at du må være ute etter å få PR og omtale og redaksjonell omtale er så mye sterkere enn kjøpt annonsering” – CEO og Co-Founder

Gründeren trekker frem at han/hun har blitt mer businessmann som følge av deltakelsen. Det var liten tvil om at gründeren var fascinert av mentaliteten i USA, og da spesielt i New York hvor gründeren følte han/hun var omgitt av business. Gründeren opplevde at mentaliteten av å tørre å snakke om seg selv var noe som ble tatt med tilbake og har vært viktige i ettertid. Gründeren mener deltakelsen har gitt en holdningsendring og bidratt til å bygge karakter. Et godt eksempel på det er at gründeren nå i langt større grad er komfortabel med å pitche overfor kunder og investorer, til tross for at gründeren ikke trives med å snakke foran store forsamlinger.

“jeg dro hjem med en mentalitet om at skal du lykkes så må du tørre å prate om deg selv og tørre å prate om selskapet. Du må ut der, du må ut og selge deg. Så jeg personlig fikk en total holdningsendring som jeg har prøvd å overføre til selskapet.” – CEO og Co-Founder

Endringer

Deltakelsen har ikke direkte ført til at bedriften har fokusert på nye områder, derimot fikk Eta spisset sin egen strategi under oppholdet. Eta ble startet som en ren spillutvikler som solgte B2C. Derimot er det vanskelig å tjene penger på spill til konsumenter, og hvis ikke det blir en ”hit” ender det som regel opp som et tapsprosjekt. Eta innså derfor før deltakelsen at det var enklere å selge løsninger til bedrifter. Eta opererte altså med en tosidig strategi, som omhandlet både B2B og B2C, da de ankom New York. Etter tydelige tilbakemeldinger og diskusjoner med mentorene, besluttet Eta å velge ett satsingsområde. Gründeren besluttet etter dette at bedriften skulle fokusere på B2B-markedet, da sannsynligheten for å lykkes var større i det markedet.

“Ja, det (fokuset på B2B strategi) ble tydeliggjort, for da man kom tilbake etter å ha hørt at skal du lykkes må du skjerpe deg, og da kan man ikke drive å tulle rundt. Jeg var nok blitt litt tøffere da jeg kom tilbake, litt mer businessmann.” – CEO og Co-Founder

4.2.3.2 Nettverksrelasjoner

Sosiale nettverk

Gründeren trekker frem de andre deltakerne og kontakten de har opprettholdt med de. Deltakerne som var der samtidig ble etter hvert en svært sammensveiset gjeng og har fortsatt å dele informasjon og utfordre hverandre i ettertid. Kommunikasjonen går gjennom en Facebookgruppe som ble opprettet da gründerne kom tilbake. Det at kontakten mellom bedriftene fortsatt er god og at de hjelper hverandre tyder på at det har dannet seg et horisontalt sosialt nettverk bestående av de ti bedriftene. En slik Facebookgruppe gir gründeren tilgang til informasjon om markeder og kunder, muligheten til å teste idéer og få konkrete tilbakemeldinger fra andre gründerne. Et slikt nettverk ville ikke gründeren vært en del av med mindre han/henne hadde deltatt på EM New York.

“Når vi kom tilbake igjen så opprettet de en alumnigruppe på Facebook slik at man kunne få opprettholde kontakten, så vi fikk jo, vi ble en sinnsykt sammensveiset gjeng alle som var der borte og alle likte alle. Som gjorde at vi heiet frem hverandre, vi utfordret hverandre, og det har vi fortsatt med når vi kom tilbake.” – CEO og Co-Founder

Det horisontale sosiale nettverket mellom de deltagende bedriftene har også gjort at forholdet mellom noen av bedriftene har utviklet seg. Gründeren av Eta trekker frem at de har gjort business med et par av de andre selskapene. Gründeren har selv investert i et av selskapene da han/hun fikk et godt inntrykk av produktet de solgte. En slik endring indikerer at deler av det horisontale sosiale nettverket har utviklet seg til å bli et vertikalt bedriftsnettverk, da det involverer økonomiske transaksjoner. Investeringen har derimot ikke hatt en effekt på Etas vekst.

“Et par av de selskapene var jo selskap som vi kunne gjøre business med, som partnere til våre kunder og et av de selskapene investerte vi i.” – CEO og Co-Founder

Bedriftsnettverk

Gründeren var tydelig på at de ikke deltok for å hente inn penger fra investorer eller skaffe kunder, og at det viktigste bedriftsnettverket som ble utviklet under oppholdet var kontakten med mentorene. Gründeren nevner at alle som deltok ble imponert av mentorenes kunnskap og ekspertise, og spesielt mentorene innenfor markedsføring og pitching gjorde et stort inntrykk. Dialogen og samhandlingen med mentorene var i tillegg avgjørende for at bedriften valgte å fokusere sin strategi B2B. I tillegg til mentorene opplever gründeren at programansvarlig har vært viktig og tilbudt bedriften god oppfølging. Gründeren mener nettverket de utviklet med mentorene og programansvarlig, er noe gründeren ønsker å kontakte hvis Eta i fremtiden kommer til å satse i USA.

“Samtlige ti selskaper på den gruppa var helt imponert over hva hun ene mentoren fikk til. Men generelt mener jeg vi hadde gode mentorer, lette å prate med. (...) han programansvarlige på EM New York har også vært veldig flink til å følge oss opp, og vi kunne vært enda flinkere til å benyttet oss av den oppfølgingen, for det er ikke alltid vi har tid. Og det har vært en fin oppfølging, og de har ikke sluppet tråden når man kommer tilbake igjen.” – CEO og Co-Founder

4.2.3.3 Internasjonalisering

Bedriften har så langt ikke hatt noen internasjonal aktivitet, og skiller seg slik sett ut fra de andre bedriftene. Gründeren var tydelig på at Eta alltid har hatt ambisjoner om å få internasjonale kunder, men fordi selskapet leverer tjenester som er lite skalerbare har Eta valgt å avvente. Bedriften har i tillegg hatt mange prosjekter lokalt og er foreløpig fornøyd med å fokusere på det lokale markedet.

“Lite har endret seg, hadde tanker allerede da om å få internasjonale kunder og det har vi den dag i dag, men vi har liksom bare ikke kommet dit. Så vi har hatt nok med å serve det lokale markedet.” – CEO og Co-Founder

Gründeren påpekte at om de skulle utvikle et produkt som er skalerbart og tilpasset det amerikanske markedet, er de villige til å forsøke å akselerere. Gründeren har gjennom deltakelsen opparbeidet seg både markedskunnskap og mer generell internasjonaliseringskunnskap som kunne kommet godt med i en slik prosess. Samtidig erkjenner gründeren at veien dit fortsatt er lang

“Jeg hadde ikke hatt noe problem med å dra til New York og opprettet et avdelingskontor og vært der et år. Men det er et langt steg dit.” – CEO og Co-Founder

4.2.4 Oppsummering EM New York

For å oppsummere våre funn fra intervjuene med gründerne som har deltatt på EM New York har vi benyttet noen ulike kategorier som kommer til syne i Tabell.4. Innenfor hovedkategorien *gründeren* deler vi opp i tidligere erfaring, tilegnet ny kunnskap og gjennomførte endringer. Innenfor tidligere erfaring ser vi på om gründeren enten har internasjonal erfaring, bransjeerfaring, gründererfaring eller gründerutdanning. Innunder tilegnet ny kunnskap, har vi klassifisert etter hvilke typer kunnskap som vi identifiserer at deltakerne har tilegnet seg. Denne kategorien klassifiseres derfor etter generell internasjonaliseringskunnskap, forretningskunnskap, markedskunnskap og personlige egenskaper. Når det gjelder gjennomførte endringer menes hva deltakelsen har ført til at gründerne har gjort av endringer på for eksempel produkt eller kundegruppe. For å illustrere utviklingen av *nye nettverksrelasjoner*, benytter vi inndelingen til Evers og O'Gorman

(2011). Følgelig kategoriseres de nye relasjonene innunder horisontale og vertikale bedrifts- og sosiale nettverk. Avslutningsvis oppsummerer vi påvirkningen deltakelsen har hatt på bedriftens *internasjonaliseringsprosess* ved å strukturere det etter våre forskningsspørsmål.

	Epsilon	Zeta	Eta
Gründeren			
Tidligere Erfaring		-Bransjeerfaring	-Bransjeerfaring
Tilegnet ny kunnskap			
Generell internasjonaliseringskunnskap	-Digital markedsføring	- Pitching -Digital markedsføring -Spille på følelser	-Pitching -Markedsføringskunnskap
Kunnskap om forretningsmodell	- Forståelse for hvem som er sluttbruker - Hvordan nå ut til kundene		- Økt forståelse for hvem som er kunden
Markedskunnskap	- Kunnskap om hva som kreves for å lansere i USA	- Økt kunnskap om hvordan markedsføre seg til amerikanere	- Lært at det eksisterer store forskjeller mellom USA og Norge
Personlige egenskaper		-Økt tro på egen handlekraft -Endret verdensbilde -innsett at det går an å nå ut til hele verden	-Økt tro på at alt er mulig - Mer ”businessmann” - Tørre å skryte og snakke om seg selv
Nye nettverksrelasjoner			
Vertikale sosiale nettverk			
Horisontale sosiale nettverk	- Økt læringsutbytte gjennom interaksjon med andre deltakere	- Erfarings- og kunnskapsdeling med andre deltakere	- Erfarings- og kunnskapsdeling med andre deltakere
Vertikale bedriftsnettverk	-Introduisert for investorer men ikke benyttet seg av det	-Potensielle kunder i Tyskland og Spania	- Gründeren har investert i selskapet til en av de andre deltakerne -Flere bedriftskunder pga. forbedret markedsføring
Horisontale bedriftsnettverk	- Mentorere. Har fått mentoring i etterkant av oppholdet	- Mentorere	- Mentorere
Endringer	-Definert visjon -Avtaler med distributører i Norge	- Ingen	- Strategisk endring
Internasjonaliseringsprosessen	-Utsette inngang til USA til høsten 2017. Åpen for andre muligheter i mellomtiden.	-Styrke posisjon i Norge. Åpen for muligheter.	-Ingen endring. Fokus på norsk marked med ambisjon om å lansere i USA i framtiden.

Tabell 4 - Oppsummering EM New York

F1: Hvorfor foretar gründeren endringer som følge av deltakelsen, og hvordan påvirker disse internasjonaliseringsprosessen?

En konsekvens av deltakelse på EM New York er at alle gründerne har økt sin totale beholdning av kunnskap og ferdigheter. Vi ser spesielt at deltakerne har utviklet sin kompetanse innen markedsføring i stor grad, samt at gründerne har tilegnet en forståelse for det amerikanske markedet og hvordan det skiller seg fra Europa. I tillegg har deltakelsen ført til at gründerne har blitt mer bevisst på egen visjon og forretningsmodell. Vi opplever at deltakelsen har en stor effekt på 2 av 3 gründeres personlige egenskaper. Av økning i personlige egenskaper identifiserer vi en økt tiltro til egen handlingskraft, at gründeren tørr å skryte av eget selskap, og et nytt syn på verdensbildet, som noen eksempler på hvordan deltakelsen påvirker individet i en mer personlig grad.

Våre funn tilsier at den nye kunnskapen og de ferdigheter som gründerne tilegner seg under programmet, er det som i stor grad påvirker de valg og endringer som gjøres både under og i etterkant av programmet. To av bedriftene har foretatt større strategiske endringer. Våre funn indikerer at deltakelse på EM New York gjør gründerne bedre i stand til å internasjonalisere bedriften. Til tross for dette viser våre funn at kun en av gründerne opplever at deltakelsen har hatt en direkte effekt på internasjonaliseringsprosessen hastighet. Gründeren har fått definert selskapets visjon og kundegruppe, og har i tillegg oppnådd en økt forståelse av hva som kreves for å etablere seg i USA noe som førte til at hastigheten på bedriftens internasjonaliseringsprosess ble redusert.

For en av gründerne førte deltakelsen til en indirekte endring i bedriftens geografiske fokus, som følge av kunnskapen gründerne tilegnet seg i løpet av programmet. En av de andre gründerne har benyttet kunnskapen til å styrke egen posisjon lokalt. Vår funn indikerer videre at også den siste bedriften gjorde noen endringer i bedriftens geografiske fokus, noe som kan skyldes at bedriften avventer etablering i USA. Gründerne er åpne for andre muligheter og har hatt kontakt med en potensiell agent i Sør-Korea, samt en retailer i Canada.

F2: “Hvordan påvirkes gründerens bedriftsnettverk og sosiale nettverk som følge av deltakelse, og hvordan påvirker dette internasjonaliseringsprosessen?”

Alle gründerne har som følge av deltakelsen utviklet nye nettverk. I løpet av deltakelsen opplevde alle gründerne at det ble utviklet horisontale sosiale nettverk mellom deltakerne på programmet. Vi finner at alle gründerne også har utviklet horisontale bedriftsnettverk til mentorene, og at to av bedriftene har utviklet tilsvarende nettverk med de ansatte på IN sitt New York kontor. Alle selskapene har i tillegg utviklet vertikale bedriftsnettverk i etterkant av oppholdet.

Selv om alle bedriftene utviklet horisontale sosiale nettverk i løpet av programmet, har kun to av de opprettholdt nettverket etter deltakelsen. Noe som muliggjør erfarings- og kunnskapsdeling mellom gründerne, og kan føre til at de får informasjon om markeder som igjen kan påvirke bedriftens geografiske fokus. Bedriftene trekker videre frem at oppfølgingen til IN er avgjørende for at kontakten med de andre bedriftene opprettholdes. For den siste bedriften var kontakten med de andre bedriftene aller mest en kilde til å øke læringsutbyttet i løpet av programmet

Alle informantene nevner mentorene som avgjørende for utbyttet av deltakelsen. En av de tre bedriftene har benyttet seg av dette horisontale bedriftsnettverket i etterkant av deltakelsen. Våre funn gir ingen indikasjon på at mentorene har hatt noen direkte påvirkning på internasjonaliseringens hastighet eller det geografiske fokuset. Mentorene har likevel hatt en indirekte påvirkning på at en av bedriftene valgte å redusere hastigheten på internasjonaliseringens prosessen, da mentorene ga gründerne kunnskap om hvordan best etablere seg i USA. En annen bedrift har opprettholdt kontakten med IN og fått på plass et møte med potensielle tyske kunder. Bedriften har også valgt å avvente de potensielle mulighetene som ligger i det amerikanske markedet og endret sitt geografiske fokus til Norden og Europa.

Alle bedriftene utviklet også vertikale bedriftsnettverk i etterkant av deltakelsen. En av gründerne investerte i bedriften til en av de andre deltakerne, derav utviklet det horisontale sosiale nettverket seg til å bli et vertikalt bedriftsnettverk. To av bedriftene har inngått avtaler med distributører og kunder, mens den siste bedriften har hatt møter med potensielle kunder. Vi har ingen resultater som tilsier at det vertikale bedriftsnettverket har bidratt til hverken å endre internasjonaliseringens hastighet eller det geografiske fokuset.

5 DISKUSJON

I dette kapitlet ønsker vi å sammenligne våre funn opp mot eksisterende teori. Kapitlet innledes med å illustrere hvilke forskjeller vi finner mellom de to programmene. Etter å ha analysert vårt datamateriale identifiserer vi få betydelige forskjeller mellom programmene, og finner det derfor hensiktsmessig å se programmene under ett. Vi mener at forskjellene mellom bedriftene er mer interessant og velger på bakgrunn av dette å sammenligne på tvers av bedriftene. Våre funn og resultater diskuteres opp imot relevant teori innunder hvert forskningsspørsmål.

5.1 Illustrasjon av forskjeller mellom TINC Silicon Valley og EM New York

Tabell 5 illustrerer hvilke forskjeller vi identifiserer mellom TINC Silicon Valley og EM New York. Kategoriseringen i tabellen er basert på oppsummeringstabellene i kapittel 4. Vi har valgt å ta i bruk prosentandeler for å indikere hvor mange av deltakerne de følgende kategoriene er gjeldende for. Resultatene viser at det eksisterer store likheter i hva de to programmene bidrar med.

	TINC Silicon Valley	EM New York
Gründeren		
Gründererfaring	25%	0%
Internasjonal erfaring	50%	0%
Bransjeerfaring	25%	67%
Gründerutdanning	50%	0%
Generell internasjonaliseringskunnskap	75%	100%
Kunnskap om egen forretningsmodell	100%	67%
Markedskunnskap	100%	100%
Personlige egenskaper	100%	67%
Gjennomførte endringer i produktfokus	100%	33%
Gjennomførte endringer i kundefokus	100%	67%
Nye Nettverksrelasjoner		
Vertikale sosiale nettverk	0%	0%
Horisontale sosiale nettverk	75%	100%
Vertikale bedriftsnettverk	50%	100%
Horisontale bedriftsnettverk	100%	100%

Tabell 5 - Sammenligning mellom TINC Silicon Valley og EM New York

Til tross for at deltakerne på TINC Silicon Valley er kommet litt kortere i utviklingsfasen enn deltakerne ved EM New York, tilsier våre resultater at forskjellene mellom programmene er relativt små med tanke på deltakernes utbytte. Vi identifiserer at det eksisterer noen forskjeller mellom programmene, men desto flere likheter. En årsak til dette kan være at

programmene deler en felles målsetting om å bidra med kritisk kunnskap og erfaring for å sørge for raskere internasjonal vekst til en mindre risiko for selskapene.

De forskjellene vi finner mellom programmene skyldes i stor grad at deltakerne befinner seg på forskjellig sted i utviklingsprosessen. For å bruke Lean Start-Up terminologien har de fleste av bedriftene på TINC Silicon Valley ikke definert Product/Market-fit, noe som alle deltakerne på EM New York har. Vi identifiserer derfor at deltakerne på TINC Silicon Valley utfører mer omfattende endringer som omhandler forretningsmodellen, herunder endringer på produkt og kundefokus, sammenlignet med deltakerne på EM New York. For deltakerne på EM New York ser vi derimot at det er et vesentlig større fokus på å markedsføre og salg. Dette er et resultat som vi forventet i forkant.

Våre funn viser at bedriftene har oppnådd forskjellige effekter som følge av deltakelse og vi mener derfor at er mer interessant å sammenligne på tvers av bedriftene. Ved å se programmene under ett blir hovedfokuset rettet mot hvordan den enkelte bedrift påvirkes av deltakelse. Der vi finner det relevant vil vi likevel påpeke forskjeller mellom programmene.

5.2 Forskningsspørsmål 1

Hvorfor foretar gründeren endringer som følge av deltakelsen, og hvordan påvirker disse internasjonaliseringsprosessen?

Vårt første forskningsspørsmål er todelt og søker å svare på hvorfor gründeren foretar endringer og valg i løpet av deltakelsen og hvordan internasjonaliseringsprosessen påvirkes som følge av det. For å svare på forskningsspørsmålet vil vi gi en oversikt over hvordan tidligere erfaring og endringer i ulike kunnskapstyper påvirker gründerens beslutningstaking både under og i etterkant av deltakelse på programmene.

5.2.1 Gründernes tidligere erfaring

Bloodgood et al. (1996) argumenterer for at selskap hvor lederne har tidligere internasjonal erfaring, involverer seg i flere internasjonale aktiviteter. Vi finner ingen indikasjoner på dette i våre funn. Flere av deltakerne er studenter uten internasjonal erfaring, og vi ser at noen av disse gründerne utvidet sin internasjonale tilhørighet som følge av deltakelse. Derimot ser vi en tendens til at gründerne med mer erfaring i større grad evner å sette seg definerte mål for

deltakelsen. Dette kan tyde på en større rutine og innsikt i hva gründeren ønsker å få ut av programmet, og at erfaring i større grad kan bevisstgjøre gründeren på spesifikke behov.

Når det kommer til koblingen mellom tidligere erfaring og internasjonalisering, samsvarer våre funn i større grad med Evers og O`Gorman (2011). Deres studie konkluderer med at gründere med liten eller ingen internasjonal kunnskap eller erfaring fra internasjonale markeder, i like stor grad evner å identifisere internasjonale muligheter. Vi finner at selskapene uten erfaring har oppnådd størst vekst i etterkant av deltakelse. Delta, som kanskje er det selskapet som har oppnådd størst internasjonal vekst, er en “Student Start-Up”. Det skal likevel bemerkes at det kun er to av sju bedrifter som har internasjonal erfaring fra før, hvorav begge potensielt kan vokse mye fremover. Funnet må derfor tas med en viss nøkternhet.

Våre resultater viser videre at tre av de syv gründerne har tidligere erfaring fra bransjen de opererer i. Casson (1987) mente at bransjespesifikk kunnskap og erfaring er nøkkelfaktorer som kan påvirke en persons evne til å se muligheter i et marked. Vi finner ingen beviser for dette i våre funn. Vi ser likevel en sammenheng mellom gründerne med bransjee erfaring og endringer som foretas. Gründerne med bransjee erfaring foretar i mindre grad endringer på produktet sammenlignet med andre gründerne. Dette gjelder i hovedsak gründerne i Beta og Zeta. Vi mener derimot at dette skyldes at gründerne med bransjee erfaring har arbeidet med sitt produkt over en lengre periode før deltakelse.

Vi identifiserer at det eksisterer forskjeller mellom programmene med tanke på hvor mange av gründerne som har erfaring. Flere deltakere på TINC Silicon Valley har gründerer erfaring fra jobb eller utdanning, mens deltakerne på EM New York i større grad har bransjee erfaring. Vi har ikke et tydelig svar på hvorfor dette er tilfelle, og vårt inntrykk er at dette skyldes en tilfeldighet. Våre funn indikerer heller ikke at erfaring i noen særskilt grad har påvirkning på kunnskapen gründerne tilegner seg i løpet av programmene.

Våre funn gir ingen indikasjon på at erfaring fører til at bedriftene oppnår et annerledes utbytte av deltakelse. Til tross for at gründerne med bransjee erfaring foretar mindre endringer på produktet enn de uten bransjee erfaring, fører deltakelse uansett til at ny kunnskap tilegnes.

Gründeren av Alpha påpekte blant annet at deltakelse ville vært nyttig uavhengig av erfaring og kunnskap fra før av.

5.2.2 Ny tilegnet kunnskap

Evnen til å identifisere og gripe nye muligheter, samt hvordan gründeren organisere og styrer selskapet, avhenger av gründerens totale kompetanse som består av gründerens kunnskap og ferdigheter (Politis 2005). Våre funn tilsier at gründerne i stor grad foretar endringer og beslutninger, både under deltakelse og i etterkant, som baseres på ny tilegnet kunnskap som oppstår i løpet av deltakelse. Vi har valgt å klassifisere den nye tilegnede kunnskapen hos deltakerne i generell internasjonaliseringskunnskap, kunnskap om egen forretningsmodell, markedskunnskap og personlige egenskaper. Vi ser en tendens til at noen av disse kunnskapstypene har mer betydning enn andre, for hvorfor noen valg gjøres. Vi vil derfor tydeliggjøre disse valgene som er sterkt relatert til en kunnskapstype, under de gjeldende kategoriene. Derimot har vi et inntrykk av at gründerne baserer sine beslutninger på sin totalkunnskap, slik at flere typer kunnskaper spiller en rolle for hvilke valg som gjøres.

5.2.2.1 Generell internasjonaliseringskunnskap

Vi identifiserer at alle gründerne får ny generell internasjonaliseringskunnskap i løpet av deltakelse. David Birch argumenterer for at ferdigheter innen salg og markedsføring er en av tre ferdigheter en gründer trenger for å kunne oppskalere en idé til et vellykket selskap (Aronsson 2004). Våre funn viser at flere av selskapene har utviklet sin kompetanse innen markedsføring under deltakelsen.

4 av 7 bedrifter nevner spesifikt at de har fått utviklet kvaliteten på “pitchingen” dramatisk som følge av deltakelsen. Vi mistenker i tillegg at dette er tilfellet for de andre deltakerne også, da det er mye fokus på å forbedre pitcheteknikk og –innhold under begge programmene. At flere opplever en forbedret pitch som følge av deltakelse samsvarer med resultatene til Jamt et al. (2016) i evalueringen av GE-avdelingen, da “pitching” ble nevnt som den ferdigheten flest hadde blitt bedre på. Begge programmene har fokus på pitching og markedsføring, men vi vil påpeke at fokuset på markedsføring og salg er større under EM New York. Vi ser at gründerne på dette programmet har utviklet en økt kompetanse innen online markedsføring, og er i tillegg blitt bevisstgjort på andre måter å synliggjøre egen bedrift på. Vårt inntrykk er at dette er en av få tydelig forskjeller mellom programmene.

Kuivalainen et al. (2010) argumenterer for at gründerens kompetanse innen blant annet markedsføring er viktig for en vellykket utvidelse av selskapets internasjonale operasjoner. Vi identifiserer et par konkrete handlinger i etterkant av deltakelse basert på økt markedsføringskunnskap, som har ført til endringer for bedriftene. Alpha har i etterkant av deltakelse fått tilgang til kapital gjennom en forbedret pitch. Kapital er en ressurs som noe kan bidra til å øke hastigheten på internasjonaliseringsprosessen (Oviatt og McDougall 1994). Eta har bevisst sørget for å få mye omtale i media. Medieomtale er en form for gratis markedsføring som i tillegg når ut til en stor målgruppe. På bakgrunn av dette har Eta opplevd å få flere bedriftskunder og oppdrag. Dette har derimot ikke påvirket internasjonaliseringsprosessen til Eta.

5.2.2.2 Kunnskap om egen forretningsmodell

Flere studier argumenterer for at en av hovedgrunnene til at BGs evner å skaffe seg et konkurransefortrinn i internasjonale markeder, er ved å skape verdi gjennom banebrytende teknologiske løsninger og produkter (Oviatt og McDougall 1994; Knight og Cavusgil 1996). Våre funn tilsier at alle gründerne får en økt kunnskap om, og blir bevisst over hva som er selskapets visjon og strategi i løpet av deltakelse. David Birch nevner evnen til å bygge et sterkt produkt er en av tre ferdigheter en gründer må ha for kunne oppskalere (Aronsson 2004). Den økte forståelsen for egen visjon og forretningsmodell mener vi øker gründerens sjanse til å bygge et sterkt produkt, og våre funn viser at vesentlige endringer som omhandler forretningsmodellen utføres i løpet av deltakelse.

Ved å definere egen forretningsmodell og visjon, foretar mange av gründerne strategiske endringer som omhandler både kundegruppen og selve produktet. Funnene våre tilsier at 6 av 7 selskap tydelig bevisstgjøres på hvem som er selskapets kunder. Vi ser at tre av fire selskap på TINC Silicon Valley utfører betydelige strategiske endringer på produktet. Felles for de strategiske endringene på produktnivå er at gründerne konkretiserer og snevrer inn produktets fokus i vesentlig grad. Generelt vil vi argumentere for at ved å tydelig definere visjon og forretningsmodell, oppnår bedriftene at det ferdige produktet holder en høyere kvalitet. Dette øker sannsynligheten for internasjonal suksess og bidrar til å klargjøre selskapene til å vokse i større grad enn tidligere.

I løpet av deltakelse besluttet Delta å fokusere på kun ett produkt i stedet for to. Denne konkretiseringen av selskapets internasjonale nisjestrategi, førte til at Delta kunne

opprettholde en høy hastighet i den videre internasjonale veksten ved at de kunne fokusere alle ressurser på å utvikle bare ett produkt. En hurtig internasjonaliseringsprosess er avgjørende for selskap som ønsker å dekke etterspørselen i et nisjemarked (Bell, McNaughton og Young 2001) Gamma har oppnådd vekst i hjemlandet som følge av at gründerne besluttet å konkretisere produktet til å bare omhandle klær, og fordi gründerne endret til å bare rette seg mot unge kunder. Dette ble besluttet under oppholdet.

Gründerne i både Alpha og Beta ble klar over feil og svakheter ved produktene ved å gjennomføre ulike tester under programmet. At gründerne er blitt bevisstgjort på disse egenskapene ved eget produkt i en tidlig fase, bidrar til å redusere sannsynligheten for at disse problemene oppstår på et senere punkt i internasjonaliseringsprosessen. Dette kan bidra til å opprettholde hastigheten på prosessen.

5.2.2.3 Markedskunnskap

Samtlige deltakere har tilegnet seg en økt forståelse av og kunnskap om det amerikanske markedet. Dette samsvarer med resultatene til Oxford-Research som fant at deltakerne i stor grad fikk økt markedsforståelse (Stiberg-Jamt et al. 2016). For flere av bedriftene er USA det markedet med størst potensiale, og våre funn tilsier at alle gründerne er åpne for eller har et mål om å lansere i USA. Alpha, Beta og Delta har per dags dato brukere eller kunder i USA.

Økt markedskunnskap kan bidra til å redusere “the liability of foreignness”, som er ulempen utenlandske selskap møter i forhold til lokale aktører i et utenlandsk marked (Hymer 1960). Dette er et begrep som gjerne brukes i sammenheng med et selskaps erfaringsbaserte kunnskap (Sandberg 2014). Selv om kunnskapen deltakerne tilegner seg ikke utelukkende oppstår gjennom egne erfaringer, mener vi at deltakerne gjennom tilegnet markedskunnskap fra deltakelsen reduserer ”the liability of foreignness” i USA. Vi opplever at gründerens økte kompetanse om det amerikanske markedet fører til at gründerne bevisstgjøres på konkurransesituasjonen i markedet, samt hva som skal til for å oppnå en vellykket lansering. Den økte markedskunnskapen om USA bidrar til at gründerne forstår risikoen forbundet med en lansering i USA. Dette samsvarer med Sandberg (2014) som argumenterer for at beholdningen av kunnskap avgjør hvor risikabelt selskapet oppfatter et utenlandsk marked for å være. Pettersen et al. (2012) argumenterer for at det fremdeles eksisterer psykisk distanse, til tross for at det ikke lenger anses som den største driveren for valg av internasjonal

tilhørighet. Delta påpeker viktigheten av å være til stede i USA, som for selskapet er det største og viktigste markedet. Selskapet understreker at det som norsk gründer er lett å bli naiv og tro at det ikke eksisterer forskjeller mellom USA og Norge. Våre funn viser også at gründerne i Alpha, Zeta og Eta understreker at de er blitt klar over forskjellene som eksisterer mellom USA og Europa. Tilegningen av økt markedskunnskap bidrar til å bevisstgjøre gründerne på forskjeller som igjen bidrar til å redusere den psykiske distansen mellom markedene.

Økningen i gründernes markedskunnskap om USA har fått konsekvenser på selskapenes internasjonaliseringsprosess. Under deltakelsen ble Alpha bevisst på at selskapet hadde mange brukere i USA og besluttet derfor å øke fokuset på det amerikanske markedet. Det geografiske fokuset for internasjonaliseringsprosessen ble følgelig endret til å omhandle både Europa og USA. Både Gamma og Epsilon har oppnådd en reduksjon i internasjonaliseringsprosessens hastighet som en konsekvens av økt markedskunnskap. Gamma valgte på grunn av det høye konkurransenivået i bransjen, å avvente en inngang til USA. Selv om Gamma fremdeles er åpne for å lansere produktet internasjonalt, ble resultatet av deltakelsen at gründerne valgte en mer inkrementell tilnærming for internasjonaliseringsprosessen. Beslutningen førte også til at Gammas geografiske fokus for internasjonaliseringsprosessen endret seg til å omhandle hjemmemarkedet. Dette er i tråd med hvordan stegteoriene argumenterer for at selskap internasjonaltiserer seg (Johansson og Vahlne 1977).

Epsilon ble bevisstgjort på at en inngang i USA må skje hurtig og i stor skala, slik at selskapet evner å skaffe seg et stort forsprang på andre konkurrenter. For å oppnå dette stilles det krav til et omfattende nettverk bestående av distributører eller andre agenter som kan muliggjøre en inngang av stor skala på kort tid. McDougall, Shane og Oviatt (1994) og Ellis (2000) argumenter for at nettverk kan kompensere for manglende ressurser. Fordi Epsilon innså at de ikke hadde tilgang til de nødvendige ressursene valgte selskapet derfor å utsette lanseringen i USA.

5.2.2.4 Personlige egenskaper

Våre funn indikerer at deltakelsen har bidratt til å endre gründernes personlige egenskaper. Knight & Cavusgil (1996) argumenterer for at gründerne i BGs ser på hele verden som deres markeds plass. Vi ser tydelig at deltakerne på EM New York og TINC Silicon Valley tenker

større etter oppholdet. Noen av gründerne nevner at deltakelsen har ført til et endret syn på verdensbilde. Dette skyldes at gründerne innser hvor enkelt det kan gjøres å nå ut til globale kunder. De fire informantene fra TINC Silicon Valley fremhever alle “the Silicon Valley-mindset” som noe som må oppleves for å læres. Det er tydelig at den amerikanske forretningskulturen i både Silicon Valley og New York preger opplevelsene til deltakerne.

Gründerne i Zeta og Eta nevner spesifikt at de opplever en økt tro på egen handlekraft som følge av deltakelse. Vår informant fra Eta bruker selv ordene ”totalt holdningsforandring” om hvordan han/henne er påvirket av deltakelsen. Gründeren fremhever at selv om han/henne ikke liker å pitche, har deltakelsen bidratt til at gründeren nå tørr å stå foran store forsamlinger å skryte av eget selskap. Zeta nevner også det å tørre å skryte av eget produkt som noe gründerne tilegnet i løpet av oppholdet. Endringen i gründernes personlige egenskaper har ført til at Eta har utvidet kundegruppen lokalt gjennom å våge å oppsøke media, mens Zeta har oppnådd kontakt med kunder i flere andre land.

Gründeren i Beta nevner at noe av det viktigste gründeren tok med seg fra oppholdet, var å fokusere på at nye samarbeidspartnere deler gründerens egne verdier. Gründeren av Alpha trekker frem at deltakelsen var avgjørende for at han/hun bedre skulle forstå egne og med-gründerens sterke og svake egenskaper. Den tydelige rollefordelingen som oppstod mellom gründerne i etterkant, bidro til at vår informant fikk konsentrert seg om å utvikle sine pitche-egenskaper.

Hvordan disse endringene i personlige egenskaper påvirker internasjonaliseringsprosessen er vanskelig å definere sikkert. Vi mener derimot at gründernes evner å tenke større samt oppnår en økt tro på egen handlekraft, bidrar til å gjøre gründerne bedre i stand til å internasjonalisere selskapet.

5.2.3 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Gjennom deltakelse utvikler gründerne ny kompetanse som i stor grad påvirker hvilke beslutninger og endringer som foretas både under og i etterkant av programmene. Våre funn tilsier at gründerne tilegner seg generell internasjonaliseringkunnskap, kunnskap om egen forretningsmodell, markedskunnskap og personlige egenskaper. Vi ser at tidligere erfaring ikke har betydning gründernes utbytte av deltakelse.

Resultatet av valgene og beslutningene som gjøres under programmene har ført til endringer på selskapenes internasjonaliseringsprosess. Vi opplever at kun Alpha og Delta har oppnådd en økt hastighet på internasjonaliseringsprosessen i etterkant av deltakelse. Gamma og Epsilon har redusert internasjonaliseringsprosessens hastighet, mens vi ikke identifiserer endringer hos Beta, Zeta og Eta. Videre har flere av bedriftene gjennom deltakelse på programmene, foretatt større eller mindre endringer i internasjonaliseringsprosessens geografiske fokus. Både Gamma, Zeta og Eta har besluttet å fokusere mest på det nordiske markedet. Alpha og Delta har besluttet å øke fokuset til å omhandle USA i tillegg til Europa.

Vi ser tydelig at gründerne baserer sine avgjørelser på hva de vet, og ny tilegnet kunnskap fører til flere endringer blant deltakerne. Dette samsvarer med effektueringsprinsippet "Bird in hand" (Sarasvathy 2001). Våre resultater tyder derimot på at gründerne utvikler en mer planlagt strategi for internasjonaliseringsprosessen som en konsekvens av deltakelse. En planlagt strategi indikerer kausal rasjonalitet (Sarasvathy 2001). Oppsummert mener vi at gründernes økte kunnskap og de endringene som gjøres, bidrar til å redusere internasjonaliseringsprosessens risiko.

5.3 Forskningsspørsmål 2

"Hvordan påvirkes gründerens bedriftsnettverk og sosiale nettverk som følge av deltakelse, og hvordan påvirker dette internasjonaliseringsprosessen?"

Vi finner resultater som tilsier at hvem gründeren kjenner, påvirker utviklingen og utfallet av gründerens beslutninger, noe som samsvarer med Sarasvathy's (2001) effektueringsteori. Vi identifiserer flere eksempler på at deltakerne opptrer effektuerende, i tråd med det logiske prinsippet "Patchwork Quilt", som oppmuntrer gründerne til å utvikle idéen i samhandling med produktets interessenter (Sarasvathy 2001). Samhandling med mentorer, rådgivere og andre deltakere er den største kilden til gründerens tilegnelse av ny kunnskap, som igjen påvirker gründerens beslutningstaking. Dette samsvarer med teori som poengterer at entreprenøriell læring oppstår gjennom interaksjon med potensielle kunder, leverandører og andre interessenter (Cope, 2003; 2005; 2011; Pittaway and Thorpe, 2012).

Johanson og Vahlne (2009) argumenterer for at det for en BG er viktig å inneha en posisjon som en ”insider” BG i relevante nettverk der bedriften er tilstede internasjonalt. Våre funn tilsier at bedriftene gjennom deltakelse på TINC Silicon Valley og EM New York utvikler nettverk i det amerikanske markedet som bidrar til å redusere “the liabilities of outsidership”. Gründerne opplever å ha fått en tilhørighet i USA, gjennom utviklingen av horisontale bedriftsnettverk i USA. Selv om ikke nettverket har vært like relevant for alle i etterkant, nevner samtlige gründere at de vil benytte seg av dette ved en markedsinngang i det amerikanske markedet. Dette er relevant for deltakerne som anser USA som en internasjonal mulighet.

Vi har valgt å kategorisere nettverk i sosiale- og bedriftsnettverk (Evers og O’Gorman 2011; Vasilchenko og Morrish 2011). Våre funn tilsier at flere av deltakerne har utviklet både sosiale nettverk og bedriftsnettverk i løpet av deltakelsen. Utviklingen av nye nettverksrelasjoner har påvirket internasjonaliseringsprosessen til bedriftene.

5.3.1 Sosiale nettverk

Sosiale nettverk kan defineres som nettverk som har utspring fra personlige kontakter, og som ikke involverer økonomiske transaksjoner (Vasilchenko og Morrish 2011; Evers og O’Gorman 2011). Våre resultater gir ingen indikasjon på at vertikale sosiale nettverk utvikles på grunn av programmene. Derimot finner vi at deltakerne utvikler horisontale sosiale nettverk i løpet av deltakelsen. Hele seks av syv selskaper peker på verdien av at de ikke deltar alene på programmene. Våre funn indikerer at både TINC Silicon Valley og EM New York bidrar til å skape horisontale sosiale nettverk mellom deltakerne.

Gjennom interaksjon og samhandling, i form av feedback på presentasjoner og deling av synspunkter, bidrar deltakerne til å øke læringsutbyttet til hverandre under oppholdet. Beta nevner at de andre deltakernes spørsmål under felles samlinger med mentorene, var relevante for dem, da flere av spørsmålene omhandlet områder gründeren ikke hadde tenkt på selv. Ved å observere hvordan andre deltakere løste oppgaver i plenum opplevde gründerne i Epsilon et økt læringsutbytte. Til tross for at ikke alt var like relevant for gründerne, virket bidro de andre deltakerne til å gi inspirasjon.

Fire av bedriftene, to fra TINC og to fra EM, forteller at de har beholdt kontakten med flere av deltakerne i etterkant. Både Alpha, Delta og Eta oppgir at det ble opprettet en felles Facebook-gruppe, slik at gründerne kunne opprettholde kontakten. Gruppen er en fin arena for deling av kunnskap og erfaringer. Gründeren i Delta nevner for eksempel at han/hun ved flere anledninger har opplevd å få hjelp med utfordringer knyttet til driften, som et annet medlem i gruppen har erfart tidligere. Delta nevner at Facebook-gruppen også inkluderer gründere som har deltatt på TINC Silicon Valley på et tidligere tidspunkt. Dette bidrar til at gruppen utvider gründerens horisontale sosiale nettverk ytterligere.

Uzzi (1997) argumenterer for at gründere i BGs tar i bruk gamle og eksisterende sosiale nettverk for å oppnå rask internasjonalisering. I vårt studie har vi ikke undersøkt hvorvidt gründerne tar i bruk eksisterende sosiale nettverk. Derimot har vi identifisert at nye sosiale nettverk kan bidra med informasjon om muligheter for internasjonalisering i et marked, noe som samsvarer med Vasilchenko og Morrish (2011). Flere av gründerne som fortsatt har kontakt med andre deltakere trekker frem at det sosiale nettverket gjør det mulig få tilgang til informasjon om internasjonale markeder. Et slikt nettverk muliggjør en effektuerende prosess, da muligheter er ukjente frem til de oppdages, og kan skapes gjennom interaksjon med andre interessenter (Sarasvathy 2001).

Delta har vurdert å bruke influencers til å markedsføre produktet i fremtiden. På grunn av dette har selskapet brukt Alphas ekspertise på influencers til å styrke egen kunnskap. I følge Johannisson og Mønsted (1997) kan sosiale nettverk begrense utviklingen og veksten på lang sikt. Hvis Alpha og Delta bestemmer seg for et mer direkte samarbeid, kan forholdet utvikles fra et horisontalt sosialt nettverk til å bli et vertikalt bedriftsnettverk, noe som kan bidra til at selskapene får økt nytte av relasjonen mellom dem. Evers & O’Gorman (2011) argumenterer for at etterhvert som et selskap vokser, utvikles flere av de sosiale nettverkene til å bli bedriftsnettverk. Vi identifiserer at bedrift Eta har investert i en av de andre deltakerne i etterkant av oppholdet. Noe som er et eksempel på at det horisontale sosiale nettverket har utviklet seg til et vertikalt bedriftsnettverk. Dette har derimot ikke vært relevant for internasjonaliseringsprosessen til Eta.

Vi ser at de horisontale sosiale nettverkene blant deltakerne på EM New York opprettholdes gjennom oppfølgingen fra de programansvarlige i etterkant av deltakelse. Deltakerne på

TINC Silicon Valley får ikke tilsvarende oppfølging. Gründeren i Alpha savner en slik oppfølging i etterkant av programmet, noe som gjør at det sosiale nettverket i større grad må skapes av gründerne selv.

Til tross for at fire av de syv bedriftene har opprettholdt kontakten med de andre deltakerne og slik sett videreutviklet det horisontale sosiale nettverket, har vi få funn som viser at det påvirker bedriftens internasjonaliseringsprosess direkte. Vi ser at nettverkene i hovedsak bidrar til å øke læringsutbyttet til gründerne både under deltakelse, men også i etterkant av programmene. Deling av kunnskap og erfaring i de sosiale nettverkene kan ha positive effekter for de svært unge BG bedriftenes internasjonaliseringsprosess, da kontakten kan være en kilde til å identifisere muligheter i fremtiden.

5.3.2 Bedriftsnettverk

Bedriftsnettverk kan defineres som formelle kontakter som involverer gjentagende økonomiske overføringer (Vasilchenko og Morrish 2011; Evers og O’Gorman 2011). I følge Evers og O’Gorman (2011) benytter BGs seg av bedriftsnettverk i stadig større grad etterhvert som selskapet vokser. Våre funn indikerer at deltakelsen fører til at selskapene utvikler bedriftsnettverk på et tidlig stadiet i utviklingsprosessen. De bedriftsnettverkene som utvikles er hovedsak horisontale nettverk med mentorene. Vi har likevel funn som indikerer at deltakelsen også fører til utvikling av vertikale bedriftsnettverk blant deltakerne i etterkant av programmene.

Det er tydelig at mentorene er sentrale bidragsytere for det utbyttet bedriftene sitter igjen med etter deltakelsen. Flere av mentorene er tidligere gründere som har opplevd suksess. Dette er ifølge Cohen (2011) noe som kjennetegner mentorene tilknyttet dagens akseleratorprogrammer. Vi identifiserer at mentorene på TINC Silicon Valley og EM New York skiller seg fra hverandre med tanke på “coaching-stil” og hvordan de gir tilbakemeldinger. I vår empiriske gjennomgang i kapittel 4 har vi ikke presentert Delta som en informant for EM New York, da selskapet deltok på programmet våren 2017. Vi gjennomførte intervjuet med Delta da gründerne deltok på EM New York. Gründeren av Delta trakk i løpet av intervjuet frem at mentorene i New York er mer harde og direkte i tilbakemeldingene sammenlignet med mentorene på TINC Silicon Valley. At mentorene på EM New York er direkte i tilbakemeldingene er noe som bekreftes av alle informantene som

har deltatt på programmet. Radojevich-Kelley og Hoffmann (2012) argumenterer for at mentorer gjerne bidrar med relevant erfaring og kunnskap som hjelper deltakerne å utvikle sin idé. Dette samsvarer med våre funn, og vi anser at mentorene som den største fasilitatoren til gründerens tilegnelse av ny kunnskap. Mentorene og rådgiverne på både TINC Silicon Valley og EM New York besitter ekspertise innenfor flere ulike områder som er relevante for gründerne.

Vi ser flere eksempler på at gründerne foretar endringer på bakgrunn av tilegnet kunnskap som oppstår gjennom dialog og workshops med mentorene. Funnene samsvarer med Cohen (2011) som argumenterer for at mentoren gjerne bistår deltakerne med å definere og videreutvikle produktet, samt identifisere markedsmuligheter og kunder. Hele seks av syv gründerne trekker frem at beslutninger om endringer ble fattet i samråd med mentorene. Ved at beslutningene tas i samråd med mentorene reduseres risikoen for å mislykkes da kvaliteten på beslutningene bedres på bakgrunn av mentorenes relevante erfaring. Entreprenørielle holdninger kjennetegnes gjennom et stadig søk etter nye muligheter og en villighet til å ta risiko (Miles and Snow 1978; Dess, Lumpkin and Covin 1997). Effektueringsteorien argumenterer for at fremtidige hendelser, og dermed risiko, kan kontrolleres gjennom gründerens handlinger (Sarasvathy 2001). "Affordable loss principle" handler om å basere beslutninger på hva bedriften har råd til å tape, fremfor å bruke mye tid og ressurser på omfattende markedsanalyser (Sarasvathy 2001). All den tid deltakerne utvikler sine beslutninger i samråd med og basert på mentorenes erfaringer, indikerer dette effektuerende atferd, som kan bidra til å redusere risiko.

Gjennom det horisontale bedriftsnettverket som utvikles med mentorene, andre rådgivere og programansvarlig som er med på programmet, får deltakerne tilgang til ressurser, i form av ekspertise og erfaringer som de ellers ville brukt lang tid på å opparbeide seg individuelt. Jones (1999, referert i Vasilchenko & Morrish 2011, 91) argumenterer for at tilgang til ressurser de andre medlemmene av et bedriftsnettverk innehar, kan bidra til å akselerere internasjonaliseringsprosessen. Vi argumenterer for at bedriftene som har beholdt kontakten med mentorer i etterkant, i større grad har utnyttet det horisontale bedriftsnettverket. Både Alpha og Delta har i etterkant beholdt kontakten med en av mentorene som bedriftene har brukt til å sparre med, samt fått rådgivning og tips. Kontakten har ført til at gründerne har fått tilgang til ny kompetanse underveis i utviklingen, som har hatt akselererende effekter på

selskapenes vekst. Blant annet har Delta økt sin kompetanse innen markedsføring som følge av kontakten med mentoren. Deltakerne på EM New York forteller også at de i etterkant har beholdt kontakten med programansvarlig. Dette skyldes i stor grad at EM New York tilbyr seks måneders oppfølging til deltakerne. Våre funn viser videre at programansvarlig på EM New York stiller tøffe krav til deltakerne både før, under og etter deltakelse.

Evers & O’Gorman (2011) argumenter for at tilgangen til vertikale bedriftsnettverk er spesielt viktig for en BG. Det vertikale bedriftsnettverket omhandler investorer, kunder og leverandører, og kan gi en BG tilgang til manglende ressurser på et tidlig tidspunkt. Vi ser at kun et fåtall av bedriftene utviklet slike nettverk under selve oppholdet. Derimot finner vi at flere bedrifter har utviklet vertikale bedriftsnettverk i etterkant.

For en BG er tilgang til kapital nødvendig for å kunne vokse. Følgelig kan kapital gi tilgang til flere viktige ressurser som kan bidra til å overkomme “liabilities of smallness” (Freeman et al. 1983; Aldrich 1985). Kun Beta utviklet et vertikalt bedriftsnettverk i løpet av deltakelsen. Beta knyttet kontakter med tre potensielle investorer med tanke på tilgang til kapital når selskapet i fremtiden skal lansere i USA. På denne måten utviklet Beta sitt vertikale nettverk i USA. Vi har identifisert flere eksempler på at deltakerne i etterkant av oppholdet har fått utviklet sine vertikale horisontale nettverk. Alpha har i etterkant inngått en avtale med en investor om kapital på åtte millioner kroner. Delta har på sin side hentet inn penger gjennom crowdfunding.

Vasilchenko & Morrish (2011) argumenterer for at å ha utviklet et bedriftsnettverk med kunder, leverandører eller andre partnere som befinner seg i det utenlandske markedet selskapet ønsker å operere i, kan være avgjørende for at internasjonaliseringsprosessen lykkes. Viktigheten av å inneha et vertikalt bedriftsnettverk i USA var noe Epsilon ble klar over i løpet av oppholdet. Epsilon valgte å avvente inngangen til USA, fordi de manglet et stort nok vertikalt bedriftsnettverk. Selskapet har et mål om å lansere i det amerikanske markedet høsten 2017, og vil bruke tiden frem til lansering til å utvikle et vertikalt nettverk i markedet. Eta har oppnådd økt eksponering blant bedriftskunder i Norge og oppnådd nasjonal vekst som følge av flere oppdrag. Epsilon har også utviklet sitt vertikale bedriftsnettverk i Norge gjennom avtaler med retail-kjeder og andre distributører.

Det fremkommer av våre funn at flere selskap møter potensielle kunder eller investorer gjennom INs nettverk. Zeta har i etterkant av deltakelsen vært i Tyskland for å diskutere et mulig samarbeid med en kunde. Dette møtet ble til gjennom nettverket med Innovasjon Norge, og er en mulighet for Zeta til å utvikle et nytt vertikalt bedriftsnettverk. Flere av våre informanter forteller at mulighetene for å møte investorer absolutt var til stede under programmene. Derimot var ikke hovedfokuset for mange av bedriftene sentrert rundt å skaffe kapital i løpet av deltakelsen. Epsilon nevner blant annet at de fikk tilbud av en investor under programmet i New York, men takket nei fordi de ikke hadde behov for det.

Våre funn indikerer at det er et større fokus på å etablere vertikale bedriftsnettverk med investorer blant bedriftene som deltar på TINC Silicon Valley, i forhold til deltakerne på EM New York. For deltakere på EM New York fremstår det som viktigst å etablere vertikale bedriftsnettverk med distributører og kunder. Årsaken til forskjellene mellom programmene kan skyldes at bedriftene på EM New York har kommet noe lengre i sin utviklingsfase og allerede har finansieringen på plass.

Tilgang til nye bedriftsnettverk virker å påvirke internasjonaliseringsprosessens hastighet og/eller geografiske fokus. Våre funn tilsier at hastigheten på internasjonaliseringsprosessen øker for noen, men reduseres for andre. Eksempler som illustrerer dette er at både bedrift Gamma og Epsilon har valgt å redusere hastigheten på egen internasjonaliseringsprosess som følge av råd om konkurranse- og markedsforhold i USA fra mentorene. Alpha har økt hastigheten på internasjonaliseringen på grunn av økt tilgang til kapital, i tillegg til å endre det geografiske fokuset fra Norden og Europa til å omhandle USA i større grad.

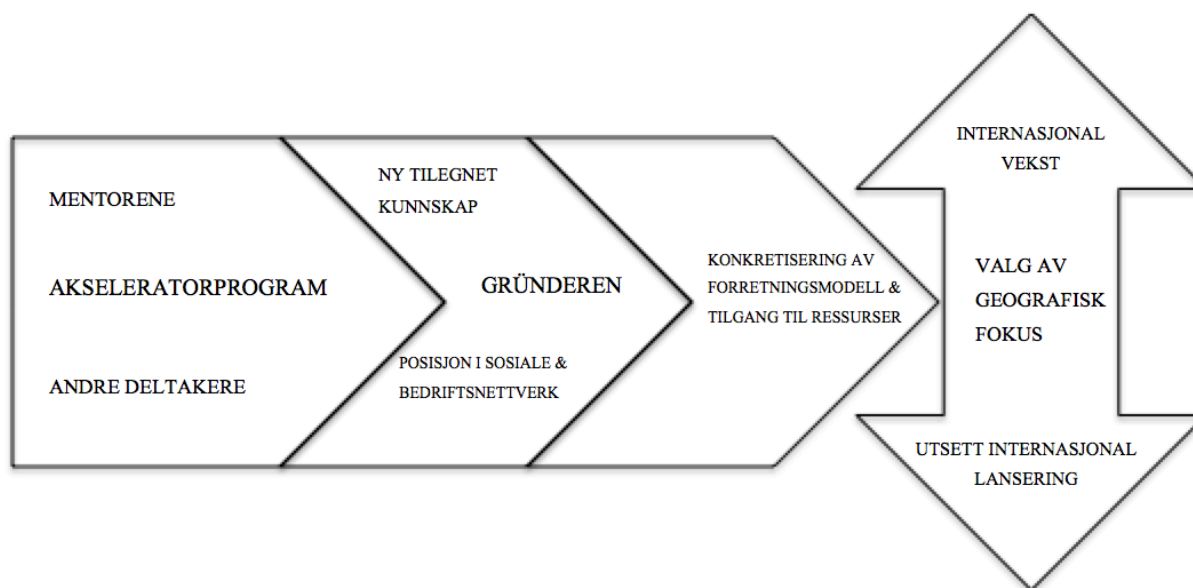
5.3.3 Oppsummering Forsknings spørsmål 2

Våre funn tilsier at både gründernes sosiale og bedriftsnettverk påvirkes av deltakelse på Innovasjon Norges akseleratorprogrammer. De bedriftsnettverkene som etableres har i større grad påvirket internasjonaliseringsprosessen på nåværende tidspunkt, mens de sosiale nettverkene i mindre grad har blitt utnyttet. Størst direkte innvirkning på internasjonaliseringsprosessen tilskrives vertikale bedriftsnettverk, da investorer og kunder bidrar med ressurser BGs har stort behov for og som kan bidra til internasjonal vekst. Det horisontale bedriftsnettverket med mentorene spiller en viktig indirekte effekt på internasjonaliseringsprosessen, da nettverket er den største kilden til at gründerne tilegner seg

ny kunnskap. Kunnskapen som oppstår gjennom interaksjon og samhandling med mentorene fører til at gründerne foretar endringer som vi identifiserer at har påvirket bedriftens internasjonaliseringsprosess. Flere har beholdt kontakten med mentorene i etterkant. Kontakten med mentorene og de programansvarlige gjør at gründerne får en tilhørighet i USA. Flere av gründerne nevner at de vurderer å benytte seg av dette nettverket ved en lansering i USA. Vi finner at gründerne utvikler horisontale sosiale nettverk de andre deltakerne, noe som bidrar til å øke læringsutbytte under programmene samt muliggjør deling av kunnskap i etterkant. Informasjonen gründerne får tilgang til kan påvirke internasjonaliseringsprosessen, men vi har ingen konkrete funn som illustrerer dette. Samtidig er bedriftene svært unge BGs som ikke nødvendigvis har fått utnyttet de horisontale sosiale nettverkene enda.

5.4 Revidert forskningsmodell

I vår opprinnelige forskningsmodell antok vi at et suksessfullt akseleratorprogram ville ha effekter på en BGs internasjonalisering ved å påvirke faktorer som regnes som de drivende faktorene for internasjonaliseringsprosessen. Faktorene omhandlet gründeren selv og tilgangen til nettverk. Våre funn viser at gründerne foretar flere endringer i løpet av programmet som har konsekvenser for internasjonaliseringsprosessen. Disse endringene omhandler en tydelig definering av forretningsidé og strategi, og baseres i stor grad på gründernes ny tilegnede kunnskap og nyutviklede nettverksrelasjoner. De nye endringene i modellen viser mer detaljert hvordan deltakelse på TINC Silicon Valley eller EM New York, påvirker deltakernes internasjonaliseringsprosess.



Figur 6 - Revidert forskningsmodell

Gjennom våre funn har vi sett at både de andre deltakerne som er der samtidig, og mentorene på programmet, påvirker gründerens læring og utvikling av nettverk. Både på TINC Silicon Valley og EM New York ser vi at mentorenes innflytelse på gründerens beslutningstaking er stor. Vi opplever at mentorene gjennom å dele sin kunnskap og tidligere erfaring er den viktigste fasilitatoren for at gründerne tilegner seg ny kunnskap. Betydningen av mentorene er et funn som etter vår mening bidrar til skape økt forståelse for akseleratorprogrammet. Vi ser også at interaksjon og samhandling mellom alle som befinner seg på programmene samtidig, det være mentorer, deltakere, andre rådgivere eller programansvarlig, bidrar til å øke den enkelte deltakers læringsutbytte i løpet av oppholdet. Dette samsvarer med Tosheva (2015) som argumenter for at deltakernes læringsutbytte ble påvirket av flere faktorer og samspillet mellom dem. Våre funn indikerer også at konteksten programmene arrangeres i har en positiv effekt på gründerens læring.

Vi ser at gründeren på bakgrunn av ny kunnskap og tilgang til nettverk, blir mer bevisst på over eget selskap og blir klar over hva som kreves for å være konkurransedyktig globalt. Gründerens utvikling av kunnskap og nye nettverksrelasjoner bidrar til å gi tilgang til ressurser både under og i etterkant av oppholdet. Mange av ressursene er i form av kunnskap, men vi ser også at noen av deltakerne får tilgang til kapital eller nye kunder. Nettverkene bidrar også til å gi gründerne en tilhørighet i USA. Gründeren tilegner seg ny generell internasjonaliseringskunnskap, kunnskap om forretningsmodell, markedskunnskap samt

personlige egenskaper. Basert på denne nye kunnskapen foretar gründeren konkrete valg som gjerne omhandler en tydelig definisjon av forretningsmodellen og en fastsettelse av selskapets internasjonale strategi.

Deltakelse på programmene bidrar til at gründerne får lagt en plan samt at de tilegner seg kritisk informasjon om hvilke krav som stilles for å være konkurransedyktig globalt. Vi argumenterer for at deltakelse bidrar til å øke kvaliteten på gründernes beslutningstaking, og at internasjonaliseringsprosessen geografiske fokus bestemmes ved at gründerne tar i bruk sin kunnskap og ressurser til å velge et marked som er realistisk og hvor selskapet samtidig kan oppnå vekst. Hele den reviderte forskningsmodellen illustrerer hvordan hastigheten på selskapenes internasjonaliseringsprosess påvirkes som følge av deltakelse. Vi ser at programmene har akselererende effekter på bedriftenes utvikling og læringsprosesser, men at det ikke nødvendigvis fører til en økt hastighet på internasjonaliseringsprosessen.

6 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

Målet med vårt studie har vært å undersøke hvordan norske Born Globals sin internasjonaliseringsprosess blir påvirket av deltakelse på Innovasjon Norges akseleratorprogrammer. Vi har valgt å fokusere på endringer i internasjonaliseringsprosessens hastighet og geografisk fokus. I dette kapittelet vil vi på bakgrunn av våre funn besvare vår overordnede problemstilling. Vi ønsker også å presentere eventuelle praktiske og teoretiske implikasjoner vi har funnet i løpet av vår diskusjon. Avslutningsvis presenteres innspill til videre forskning, samt oppgavens begrensninger.

6.1 Konklusjon

Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med fire gründere som har deltatt på TINC Silicon Valley og tre gründere som har deltatt på EM New York, søker vi å besvare følgende problemstilling:

Hvordan påvirker deltakelsen på Innovasjon Norges akseleratorprogrammer en BGs internasjonaliseringsprosess?

Vi fant at akseleratorprogrammene på mange måter påvirker deltakernes internasjonalisering. Vi identifiserer at noen av selskapene har opplevd en økt hastighet på internasjonaliseringsprosessen som følge av deltakelse, men ser også eksempler på det motsatte. Flere av deltakerne endrer det geografiske fokuset for internasjonaliseringsprosessen i løpet av programmene. Her ser vi eksempler på selskap som utvider sitt geografiske fokus, men også eksempler på selskap som reduserer det. Hovedårsaken til disse endringene er at deltakerne på TINC Silicon Valley og EM New York tydelig blir bevisstgjort og får konkretisert deres internasjonale strategi og visjon. Til tross for at ikke alle selskapene opplever en økt hastighet på internasjonaliseringsprosessen, bidrar deltakelsen til å redusere risikoen for å feile, noe som samsvarer med målsetningen til akseleratorprogrammene.

Akseleratorprogrammene bidrar til at gründerne tilegner seg ny kunnskap i form av generell internasjonaliseringskunnskap, kunnskap om egen forretningsmodell, markedskunnskap og personlige egenskaper. Kunnskapen gründerne tilegner seg er av stor betydning fordi gründerne i stor grad baserer sine valg og endringer på dette. Vårt studie indikerer at spesielt

mentorene, men også de andre deltakerne, rådgivere og programansvarlige er avgjørende utviklingen av kunnskap. Kvaliteten på mentorene er derfor noe vi anser som forklarende for å kunne si noe om kvaliteten på et akseleratorprogram er generelt. Deltakerne på TINC Silicon Valley og EM New York utvikler bedriftsnettverk i en tidlig fase av selskapets livssyklus. Vi ser også eksempler på at noen av deltakerne får tilgang til ressurser gjennom utvikling av vertikale nettverk i etterkant.

Resultatene våre indikerer at gründerne opptrer effektuerende i utarbeidelsen av de valgene og endringene som foretas i løpet av programmene. Resultatet av deltakelsen indikerer en mer planlagt strategi, noe som indikerer en mer kausal atferd hos gründerne. Sarasvathy (2001) argumenterer for at gode gründerne evner å kombinere effektivering med en kausal rasjonalitet. Våre funn indikerer at dette er tilfellet blant deltakerne på programmene.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Vi opplever at våre funn gir en økt forståelse av hvordan akseleratorprogrammer kan bidra til en BGs internasjonaliseringsprosess. Våre funn indikerer at både gjennom endringer i kunnskap og erfaring hos gründeren, samt tilgang til nettverk kan akseleratorprogrammer påvirke en BGs globale fokus og internasjonaliseringsprosessens hastighet. At nettverksteori og gründeren er avgjørende for en BGs internasjonaliseringsprosess er det bred enighet om i forskningslitteraturen. Likevel er det få studier som ser på hvordan akseleratorprogrammer påvirker nettverk og gründerens kunnskap og erfaring. I tillegg har vi valgt å se hvilke endringer det fører til for bedriften, gründeren og ikke minst internasjonaliseringsprosessen.

Flere av funnene i dette studiet mener vi har viktige teoretiske implikasjoner på den eksisterende forskningslitteraturen. Spesielt gir funnene en bedre forståelse av hvorfor akseleratorprogrammer kan være nyttige for BGs. Et av våre mest interessante funn er at mentorene er en av de klart mest betydningsfulle innsatsfaktorene både for tilgang til nettverk og kunnskap. Våre funn indikerer at mentorene ofte blir en del av bedriftsnettverket til gründerne etter deltakelsen, og gir dermed tilgang til bedriftsnettverk langt tidligere enn hva tidligere forskning viser. Videre indikerer våre funn at mentorene er avgjørende for å gjøre bedriftene bedre rustet for internasjonal etablering.

Våre funn indikerer at det er fornuftig å se på en BGs internasjonaliseringsprosess som en effektuerende prosess. Grunnen til det er at studien indikerer at interessenter som mentorer, rådgivere, andre deltakere, investorer og kunder bidrar til at muligheter som ellers ville vært ukjente, oppdages. Gründerne evner til å være fleksible uten å ta overdreven risiko og slik sett gripe de mulighetene de ser. Vi ser likevel eksempler på at også kausalitets-tankegangen fremmes ved at mentorene bidrar til gründerne har en god plan for hvordan gjennomføre endringer og angripe muligheter. Vi har funnet eksempler på at effektueringsteoriens logiske prinsipper følges både ved at risiko reduseres ved at større beslutninger tas sammen med mentorer og ved at bedriftene anvender mentorer, rådgivere og andre deltakere til å utvikle idéen og produktet.

6.3 Praktiske implikasjoner

Studiet har flere funn som både har betydning for hvordan BGs best kan utnytte akseleratorprogrammene, samt hvordan Innovasjon Norge bør innrette dem.

De praktiske implikasjonene for gründerne er at utbyttet av å opprettholde kontakt med andre deltakere og mentorer etter at programmet er ferdig er stort. De gründerne som aktivt benytter seg av de andre deltakerne, oppnår fordeler hva gjelder informasjon, erfaringer og kunnskap som de som ikke benytter det sosiale nettverket går glipp av. Vårt studie indikerer også at mentorene har interesse av og ønske om å følge opp og bidra overfor bedriftene i etterkant. En annen viktig implikasjon som omhandler gründerne, er at deltagelse innebærer hardt arbeid fra gründerens side. Dette er også noe IN opplyser om og stiller krav til. Våre funn indikerer også at gründerne får størst utbytte av deltakelsen om de har satt seg konkrete mål i forkant og unngår å ha for mange andre prosesser som pågår underveis i programmet.

Av implikasjoner for Innovasjon Norge som fasilitator av akseleratorprogrammene, har vi funn som indikerer at kommunikasjonen til de bedriftene som søker, bør bli enda tydeligere. Våre funn indikerer at alle de bedriftene som deltar, ser på det amerikanske markedet som mest interessant. Vi sitter med et inntrykk av at noen gründerne deltar på programmet på grunn av hvor det arrangeres, ikke for hva de lærer. IN bør vurdere å i større grad kommunisere at programmet er ment som et kompetansehevingsprogram. Vårt kanskje aller viktigste funn er hvor avgjørende det er med gode mentorer, her virker det som IN har gjort en jobb med å skaffe dyktige mentorer med relevant kompetanse noe de bør fortsette med.

Videre viser våre funn at de gründerne som har deltatt på EM New York, er godt fornøyd med oppfølgingen de får etter deltakelsen. Innovasjon Norge bør vurdere å tilby samme oppfølging til deltakerne på TINC Silicon Valley, da det kan ha bidra positivt til at det sosiale nettverket mellom gründerne som deltar samtidig opprettholdes. I tillegg vil oppfølging av bedriftene gjøre at IN kan få inntrykk av hvilke deler av programmet som fungerer, og hvor de kan gjøres forbedringer.

6.4 Videre forskning

Studiet gir et godt grunnlag for å studere virkningen andre akseleratorprogram har på BGs internasjonaliseringsprosess. Det hadde vært svært interessant om andre akseleratorprogrammer også ble gjenstand for et lignende studie. Det ville blant annet vært spennende å se om det er ulikheter på privatfinansierte akseleratorprogrammer sammenlignet med offentlig finansierte programmer som vi har studert. Sett i lys av at mentorene er svært avgjørende for utbyttet av akseleratorprogrammene i vårt studie, hadde det vært interessant å vite hva som kjennetegner en dyktig mentor.

Et av våre funn viser at BGs får tilgang til bedriftsnettverk gjennom deltakelse på akseleratorprogrammene. Tidligere forskning viser at det er en utfordring for BGs å etablere nettopp bedriftsnettverk og at det ofte tar tid. Det hadde derfor vært interessant å vite om dette er tilfellet ved andre akseleratorprogrammer også, og hva det skyldes.

All den tid vårt studie ikke tar med økonomiske resultater av deltakelse på akseleratorprogrammet, hadde det vært interessant å fulgt utviklingen til deltakerne og se hvordan bedriftene har utviklet seg i løpet av 3, 5 eller 10 år. Det hadde også vært interessant å se de økonomiske resultatene til deltagende bedrifter opp mot BGs som ikke deltar på lignende akseleratorprogrammer.

6.5 Begrensninger

At vi baserer vår primærdata på intervjuer med kun sju informanter, kan anses som en begrensning. Våre funn kan ikke generaliseres, men kan derimot gi en god indikasjon på hvordan et akseleratorprogram fungerer, og dets påvirkning på internasjonaliseringsprosessen til BGs. Funnene kan være interessante for bedrifter som vurderer å søke på lignende

akseleratorprogrammer, samt for de som utvikler lignende programmer. Det er verdt å påpeke at vi aldri hadde noe mål om at våre funn og resultater skulle kunne generaliseres.

En annen utfordring med studiet har vært å skille hvilke endringer som skyldes programmet, og hvilke som skyldes andre faktorer. Vi har forsøkt å være selektive og nøyaktige i analysen av vår data, slik at kun de endringer som skyldes akseleratorprogrammet presenteres som funn, det er verdt å nevne at endringer.

Studiet er gjennomført kvalitativt og i stor grad basert på intervjuer. Det kan derfor forekomme at informanter misforstår spørsmål eller legger en annen forståelse til grunn for sine svar. Dette kan ha sammenheng med at begrepene teorien benytter ikke er likt informantens praktiske forståelse av begrepet. Der vi opplevde usikkerhet blant informantene, forsøkte vi å utdype og anvende andre begreper.

7 LITTERATURLISTE

- Aldrich, Howard, and Ellen R Auster. 1986. "Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications." *Research in organizational behavior* 8: 165-186.
- Alvesson, Mats, and Dan Kärreman. 2007. "Constructing mystery: Empirical matters in theory development." *Academy of Management Review*, October: 1265-1281.
- Andersson, Svante. 2011. "International entrepreneurship, Born globals and the theory of effectuation." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (3): 627-643.
- Andersson, Svante. 2000. "The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective." *International Studies of Management & Organization* 30 (1): 63-92.
- Andersson, Svante, and Ingemar Wiktor. 2003. "Innovative internationalisation in new firms: Born globals: the swedish case." *Journal of International Entrepreneurship* 249-276.
- Andersson, Svante, Natasha Evers, and Olli Kuivalainen. 2014. "International New Ventures: Rapid internationalization across different industry contexts." *European Business Review* 26 (5): 390-405.
- Ansoff, Igor H. 1988. *The new corporate strategy*. New York: John Wiley.
- Aronsson, Magnus. 2004. "Education matters—but does entrepreneurship education? An interview with David Birch." *Academy of Management Learning & Education* 3 (3): 289-292.
- Baker, Ted, Anne S Miner, and Dale T Eesley. 2003. "Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process." *Research Policy* 32 (2): 255-276.
- Barney, Jay. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of management* 17 (1): 99-120.
- Bell, Jim. 1995. "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories." *European Journal of Marketing* 29 (8): 60-75.
- Bell, Jim, Rod McNaughton, and Stephen Young. 2001. "Born-Again global firms: An extension to the "born global" phenomenon." *Journal of International Management* 7 (3): 173-189.
- Belso-Martínez, José A. 2006. "Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks." *Entrepreneurship and Regional Development* 18 (3): 207-226.

- Blank, Steve. 2013. "Why the lean Start-Up changes everything." *Harvard Business Review*, May: 63.
- Bloodgood, James M., Harry J. Sapienza, and James G. Almeida. 1996. "The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes." *Entrepreneurship: Theory and Practise* 61.
- Casson, Mark. 1987. *The firm and the market*. Oxford: Basil Blackwell.
- Chandler, Gaylen N, Dawn R DeTienne, Alexander McKelvie, and Mumford Troy V. 2011. "Causation and effectuation processes: A validation study." *Journal of Business Venturing* 26 (3): 375-390.
- Cohen, Susan. 2013. "What do accelerators do? Insights from incubators and angels." *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 19-25.
- Cohen, Susan, and Yael V. Hochberg. 2014. "Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon." Paper, 16.
- Cope, Jason. 2003. "Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for 'higher-level' learning." *Management learning* 34 (4): 429-450.
- Cope, Jason. 2011. "Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis." *Journal of business venturing* 26 (6): 604-623.
- Cope, Jason. 2005. "Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship." *Entrepreneurship theory and practice* 29 (4): 373-397.
- Coviello, Nicole E, and Hugh J. Munro. 1995. "Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development." *European Journal of Marketing* 29 (7): 49-61.
- . 1997. "Network relationships and the internationalisation process of small software firms." *International Business Review*, August: 361-386.
- Coviello, Nicole E, and Hugh J. Munro. 1993. "Linkage development and the role of marketing in the internationalization of the entrepreneurial high technology firm." *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface* 342-355.
- Coviello, Nicole E, and Marian V Jones. 2005. "Internationalization: Conceptualizing an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time." *Journal of International Business Studies* 36 (3): 283-303.
- Coviello, Nicole E. 2006. "The network dynamics of international new ventures." *Journal of International Business Studies* 37 (5): 713-731.
- Crick, Dave, and Martine Spence. 2005. "High performing? UK High-Tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies." *International Business Review* 14 (2): 67-85.

- Dess, Gregory G, George T Lumpkin, and Jeffrey G Covin. 1997. "Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models." *Strategic Management Journal* 18 (9): 677-695.
- Drucker, Peter F. 1998. "The discipline of innovation." *Harvard Business Review* 76 (6): 149-157.
- Ellis, Paul. 2000. "Social Ties and Foreign Market Entry." *Journal of International Business Studies* 31 (3): 443-470.
- Evers, Natasha, and Colm O'Gorman. 2011. "Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks." *Entrepreneurship & Regional Development* 23 (7-8): 549-574.
- Freeman, John, Glen R. Carrol, and Michael T. Hannan. 1983. "The liability of newness: Age dependence in organizational death rates." *American Sociological Review*, October: 692-710.
- Ghauri, Pervez N, and Kjell Grønhaug. 2010. *Research methods in business studies*. 4th ed. New York: Financial Time Prentice Hall.
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley, and Aimee L. Hamilton. 2012. "Seeking qualitative rigor in inductive research. Notes on the Gioia methodology." *Organizational research methods*, 15-31.
- Grønhaug, Kjell, and Olav Kvitastein. 1992. "Expansion strategies in international markets: An explorative study." *Scandinavian International Business Review* 1 (1): 57-70.
- Hathaway, Ian. 2016. *Accelerating growth: Startup accelerator programs in the United States*. Vol. 81. Washington DC, February 17. <http://www.brookings.edu/research/papers/2016/>.
- Hills, Gerald E, Thomas Lumpkin, and Robert P Singh. 1997. "Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs." *Frontiers of Entrepreneurship Research* 17 (4): 168-182.
- Hymer, Stephen H. 1960. *the international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. PhD Thesis, Cambridge: MIT press.
- Innovasjon Norge. 2017. "Norge 2016: Sterke på produkt, svake på marked." Hentet: 28.02.2016. <http://www.innovasjon norge.no/no/merkevarennorge/norge-2016-sterke-pa-produkt-svake-pa-marked/>
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, and Line Kristoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5th ed. Oslo: Abstrakt forlag.

- Johannisson, Bengt, and Mette Mønsted. 1997. "Contextualizing entrepreneurial networking: the case of Scandinavia." *International Studies of Management & Organization* 27 (3): 109-136.
- Johanson, Jan, and Jan-Erik Vahlne. 2003. "Business relationship learning and commitment in the internationalization process." *Journal of International Entrepreneurship* 1 (1): 83-101.
- Johanson, Jan, and Jan-Erik Vahlne. 1977. "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments." *Journal of International Business Studies* 8 (1): 23-32.
- Johanson, Jan, and Jan-Erik Vahlne. 2009. "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership." *Journal of International Business Studies* 40 (9): 1411-1431.
- Johanson, Jan, and Lars G Mattsson. 1988. "Internationalization in industrial systems - A network approach." *Strategies in Global Competition* 468-486.
- Jones, Marian V. 1999. "The internationalization of small high-technology firms." *Journal of International Marketing* 7 (4): 15-41 (Referert i Vasilchenko og Morrish 2011, 91).
- Kirzner, Israel M. 1997. "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach." *Journal of Economic Literature* 35 (1): 60-85.
- Knight, Gary A, and S. Tamer Cavusgil. 1996. "The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory." *Advances in International Marketing* 8: 11-26.
- Knight, Gary A., and S. Tamer Cavusgil. 2004. "Innovation, organizational capabilities and the Born-Global firm." *Journal of International Business Studies* 35 (2): 124-141.
- Knight, Gary. 2000. "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization." *Journal of International Marketing* 8 (2): 12-32.
- Kuivalainen, Olli, Kaisu Puumalainen, Sanna Sintonen, and Kalevi Kyläheiko. 2010. "Organisational capabilities and internationalisation of the small and medium-sized information and communications technology firms." *Journal of International Entrepreneurship* 8 (2): 135-155.
- Lamont, Bruce T, Vallabh Sambamurthy, Kimberly M Ellis, and Paul G Simmonds. 2000. "The influence of organizational structure on the information received by corporate strategists of multinational enterprises." *Management International Review* 40 (3): 231-252.

- Larson, Andrea, and Jennifer A Starr. 1993. "A network model of organization formation." *Entrepreneurship: Theory and Practice* 17 (2): 5-16.
- Lazaris, Miria. 2014. *Effectuation and internationalisation: Evidence from the Australian food and beverage sector*. Conference Proceedings, Sydney: Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
- Lincoln, Yvonna S, and Egon G Guba. 1986. "But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation." *New Directions for Evaluation* 1986 (30): 73-84.
- Luostarinen, Reijo, and Mika Gabrielsson. 2006. "Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs." *Thunderbird International Business Review* 48 (6): 773-801.
- Madsen, Tage Koed, and Per Servais. 1997. "The internationalization of Born Globals: an evolutionary process?" *International Business Review* 6 (6): 561-583.
- Mason, Mark. 2010. *Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interview*. Vol. 11. Oxford, September 8. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs100387>.
- McAuley, Andrew. 1999. "Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector." *Journal of International Marketing*, December: 67-82.
- McDougall, Patricia P, and Benjamin M Oviatt. 2000. ""International entrepreneurship: the intersection of two research paths." *Academy of management Journal* 43 (5): 902-906.
- McDougall, Patricia P, Scott Shane, and Benjamin M Oviatt. 1994. "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research." *Journal of Business Venturing* 9 (6): 469-487.
- Miles, Matthew B, and Michael Huberman. 1994. *Qualitative data analysis: A sourcebook*. 4th ed. Beverly Hills: Sage Publications, (Referert i Ringdal 2013, 249).
- Miles, Raymond E, and Charles C Snow. 1978. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, Paul, and Kirsten Bound. 2011. *The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. Discussion Paper, Nesta.
- Moen, Øystein, and Per Servais. 2002. "Born Global or Gradual Global? examining the export behavior of small and edium-sized enterprises." *Journal of International Marketing*, Fall: 49-72.
- Oviatt, Benjamin M., and Patricia P McDougall. 1994. "Toward a theory of international new ventures." *Journal of International Business Studies* 25 (1): 45-64.

- Oviatt, Benjamin M., Patricia P. McDougall, and Rodney C. Shrader. 2003. "A comparison of international and domestic new ventures." *Journal of International Entrepreneurship* 1 (1): 59-82.
- Pauwels, Charlotte, Bart Clarysse, Mike Wright, and Jonas Van Hove. 2016. "Understanding a new generation incubation model: the accelerator." *Technovation* 13-24.
- Pettersen, Inger B, Kjetil S Njærheim, Anas C Yemlahi, and Anita E Tobiassen. 2012. *Norwegian subsea firms are going international : experiences with the market entry process in Houston*. forskningsrapport, Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Pittaway, Luke, and Richard Thorpe. 2012. "A framework for entrepreneurial learning: A tribute to Jason Cope." *Entrepreneurship & Regional Development* 24 (9-10): 837-859.
- Politis, Diamanto. 2005. "The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework." *Entrepreneurship theory and practice* 29 (4): 399-424.
- Pratt, Michael G. 2008. "Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals." *Organizational Research Methods* 11 (3): 481-509.
- Radojevich-Kelley, Nina, and David L Hoffmann. 2012. "Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results." *Small Business Institute Journal* 8 (2): 54-70.
- Rae, David. 2005. "Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model." *Journal of small business and enterprise development* 12 (3): 323-335.
- Rennie, Michael W. 1993. "Born Global." *The McKinsey Quarterly* 45.
- Ringdal, Kirsten. 2013. *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3rd. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandberg, Susanne. 2014. "Experiential knowledge antecedents of the SME network node configuration in emerging market business networks." *International Business Review* 23 (1): 20-29.
- Sarasvathy, Saras. 2001. "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency." *Academy of Management Review* 26 (2): 243-263.
- Saunders, Mark N.K; Philip Lewis and Adrian Thornhill. 2012. *Research methods for business students*. 6th ed. Harlow: Financial Times

- Sharma, D. Deo, and Anders Blomstermo. 2003. "The internationalization process of Born Globals: a network view." *International Business Review* 12 (3): 739-753.
- Spence, Martine, and Dave Crick. 2006. "A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs." *International Marketing Review* 23 (5): 524-548.
- Stiberg-Jamt, Rune , Tor Borgar Hansen, Bjørn Brastad, and Bernhard Weigel. 2016. *A Flying Start: Evaluering av Global Entrepreneurship-tjenesten*. Evaluering, Oxford Research, Kristiansand: Oxford Research, 83.
- Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 4de utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tikkanen, Henrikki. 1998. "The network approach in analyzing international marketing and purchasing operations: a case study of a European SME's focal net 1992-95." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 109-131.
- Tosheva, Kremena. 2015. *Entreprenøriell læring i et inkubatorprogram: en casestudie av Tech INCubator (TINC) Silicon Valley*. Master's Thesis, Ås: Norwegian University of Life Sciences.
- Tracy, Sarah J. 2010. ""Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research." *Qualitative Inquiry* 16 (10): 837-851.
- Uzzi, Brian. 1997. "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness." *Administrative Science Quarterly* 42 (1): 35-67.
- Vasilchenko, Elena, and Sussie Morrish. 2011. "The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology firms." *Journal of International Marketing* 19 (4): 88-105.
- Venkataraman, Sankaran. 1997. "the distinct domain of entrepreneurship research." *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 3 (1): 119-138.
- Wang, Catherine L, and Harveen Chugh. 2014. "Entrepreneurial learning: past research and future challenges." *International Journal of Management Reviews* 16 (1): 24-61.
- Welch, Denice E, and Lawrence S Welch. 1996. "the internationalization process and networks: a strategic management perspective." *Journal of International Marketing* 11-28.
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: Design and methods*. 3rd. ed. Sage Publications.
- . 2009. *Case study research: Design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Inc.
- . 2014. *Case study research: Design and methods*. 5th ed. Sage publications.

Young, Stephen, Pavlos Dimitratos, and Leo-Paul Dana. 2003. "International entrepreneurship research: What scope for international business theories?" *Journal of International Entrepreneurship* 1 (1): 31-42.

8 VEDLEGG

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til bedriftene

I vår masteroppgave ønsker vi å undersøke hvilke effekter to av Innovasjon Norges internasjonale programmer har på bedriftene som deltar. Hovedfokuset vil ligge på om deltagelse øker sannsynligheten for å lykkes i ettertid, og eventuelt hva som kan være årsaken til dette.

Vårt teoretiske rammeverk vil omhandle læringen som oppnår i et slikt program, samt teori rundt Born Globals. Born global defineres av Knight og Cavusgil (2004) som en bedrift som enten helt fra oppstarten av søker internasjonale muligheter og etablering gjennom bruk av kunnskapsbaserte ressurser i flere land. Deres bedrift kan lett falle innenfor en slik gruppe og derfor ønsker vi å kontakte nettopp dere.

Vårt ønske er å se om deltagelse i et slikt program øker sannsynligheten for å lykkes, hva bedriftene sitter igjen med av kunnskap og om det er mulig å skille ut noen ferdigheter som gründerne har tillært som seg selv som er gjennomgående. Vi er klar over at så mange som 70-90 % av norske gründerbedrifter ender opp med å ikke lykkes, men vi ønsker å ikke bare fokusere på selve gründerbedriften, men også på deltageren, da det kan være tilfeller hvor gründeren har valgt å gå bort fra idéen i etterkant av deltagelse, men sitter igjen med erfaringer og kunnskap som gjør det lettere å etablere noe nytt.

De to programmene vi ønsker å hente informanter fra er TINC Silicon Valley og Entrepreneurial Marketing i New York, som er tilpasset bedrifter som har kommet til et stadium hvor de har utviklet og gjerne også testet produktet/tjenesten, og ønsker å teste produktet utenfor hjemlandet. Målet er gjerne å oppnå høyere og raskere vekst til en lavere risiko. Tilbudet er både for bedrifter som er i problem- og markedstilpasnings fasen og de som ønsker å ekspandere en eksisterende internasjonal aktivitet til nye land og markeder.

Gjennom å intervju dere i (Sett inn bedriftsnavn) og flere andre gründerbedrifter ønsker vi å få vite mer om hvilken påvirkning deltakelsen kan ha/har hatt på de beslutninger dere har tatt i etterkant. Vi ønsker derfor å vite mer om hva slags forventninger dere hadde da dere søkte og ble tatt opp i programmet, og hvilke (om noen) endringer dere gjorde i etterkant. For deg/dere

som gründere ønsker vi også å vite mer om bakgrunnen (erfaring og utdanning), om dere har noen tanker om hvilke avgjørende ferdigheter en gründer bør besitte for å lykkes og om noen av de ble prioritert og trent på under deltagelse i programmet.

Mvh.

Erlend Liestøl Jahnsen og Alexander Sæbø Løtvedt

Masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Oslo/Akershus

Vedlegg 2: Semistrukturert intervjuguide

Innlede med forklaring av vår oppgave, innfallsvinkel, problemstilling og hva vi kommer til å snakke om i løpet av intervjuet (presentere hovedtemaer og undertemaer).

- Spørre om det er greit at vi tar opp intervjuet?
- Informere om at vi kommer til å anonymisere bedriften og informantens navn i oppgaven (Vi mener bedriften her ja, og planen er å gi bedriften fiktive navn som du sier)
- Ønsker dere å lese i gjennom intervjuet etter at det er transkribert?
- Lengde på intervju: 1 time

Introduksjon

1. Bakgrunnsinformasjon om bedriften, hva er bedriftens navn, når startet dere opp, hvem var med på å startet det opp og var er grunnidéen bak prosjektet? Tok det lang tid fra idéen oppstod, til dere valgte å følge det opp?

2. Kan du fortelle litt om deg selv, dine erfaringer og bakgrunn?
 - a. Tidligere arbeidserfaring
 - b. Studiebakgrunn
3. Hva slags erfaring har dere fra Start-Up fra tidligere av?
 1. Om ja, hvilke fordeler hadde det i prosessen med å gå internasjonalt raskt med bedriften?
 2. Om nei, hvilke ulemper, om noen, hadde det i prosessen med å gå internasjonalt raskt med bedriften?
4. Hva var årsaken til at bedriften søkte på TINC/EM programmet
5. Hva var ambisjonene deres før dere søkte dere inn på programmet?
6. Hvor mange fra deres bedrift var det som deltok på selve programmet?
7. Hvilke konsekvenser har deltakelsen hatt for deres internasjonale drift?
 1. Endring i antall ansatte
 2. Andel av inntekt fra internasjonal virksomhet
 3. Etablering av kontor i annet land

Hoveddel

Gründerens rolle/Endring av idé:

1. Hva slags konsekvenser hadde deltakelsen for deres visjon?
 1. Kundegruppe
 2. global/europeisk/regional/nasjonal
2. Om ja på 1, hvilke faktorer var det som førte til denne endringen?
3. Ble det gjort beslutninger under deltakelsen, som har påvirket utviklingen og veien videre for dere?
4. Kan du fortelle litt om hva dere lærte i løpet av programmet, og om det førte til at dere måtte gjøre justering på:
 1. Den internasjonale satsningen?
 2. Ambisjonene?
 3. produktet/tjenesten?
5. Hva er det man lærer ved å delta på akseleratorprogrammer som skal føre til at man endrer hastigheten på bedriftens vekst?

6. Lean start-up metodikken er jo den metodikken som er foretrukket hos Innovasjon Norge, hva mener du man lærer av en slik metodikk, og tror du det er en effektiv måte å gjennomføre start-up på?
7. Hvilke personlige egenskaper hos en gründer mener du er avgjørende for å kunne oppskalere driften?
Har ditt syn på dette blitt endret etter deltakelsen?
8. Hvordan brukte du de erfaringene du fikk fra deltakelsen når du kom tilbake?

Nettverk:

1. Hvilke nettverk (kunder, konkurrenter, studievenner, investorer osv.) utenfor landets grenser, om noen, hadde dere før deltagelsen på programmet?
 1. Sosiale
 2. Bedrift
2. Hvilke ressurser har vært vanskeligst å få tilgang til i utviklingen av selskapet? Og hvordan utfordringene løst?
3. Hvilke tanker har du rundt bidraget programmet har på å utvide din bedrifts nettverk?
 1. Om bidratt til å utvide nettverk, hvordan har dere greid å dra nytte av de nettverkene dere fikk tilgang til?
4. Hvilken effekt hadde de andre deltakerne på utbyttet av programmet for deres bedrift?
 1. På hvilken måte?
 2. Hva har disse effektene hatt å si for dere internasjonale etablering?
5. Hvilke potensielle samarbeidspartnere ble dere introdusert for i løpet av programmet?
6. Hvilken effekt, om noen, tror du deltakelsen har hatt på bedriftens attraktivitet blant eksterne aktører?
 1. Investorer
 2. Kunder
 3. Nye land

Akselerasjonsprogrammer:

1. Hvilken nytte hadde dere som start-up av deltagelse på programmet?
2. Hvordan var kommunikasjonen mellom mentorer og deltakere?
3. Hva var det viktigste dere lærte i løpet av programmet?

4. Oppstod det noen uventede muligheter under deltakelsen, som dere valgte å undersøke videre?
5. Hvilke deler av programmet kunne vært forbedret?
6. Hvilke inntrykk sitter du igjen med etter deltakelsen?
 1. Hvis ja, hvilke?
 2. Om nei, hvorfor ikke?
7. Hva var ditt inntrykk av Silicon Valley/New York, og er det riktig sted å arrangere det akkurat der? Utgjør det noen forskjell?
8. Har du/dere deltatt på noen andre lignende/tilsvarende programmer?

Avslutning:

1. Hva var det absolutt viktigste utbyttet du og din bedrift fikk av deltakelsen?
 1. Er det noe dere føler dere kunne utnyttet på en bedre måte?
2. Er det noe spesielle ting som du gjerne ønsker å opplyse oss om, eller som du mener mangler?
3. Mener du deltagelse på slik programmer er nyttige for alle Start-Ups?

Helt til sist:

- Informere om at båndet nå avsluttes,
- Takke informanten for at hun/han stilte opp.
- Spørre om det fortsatt er ønskelig å få til sendt intervjuet for gjennomlesning?
- Spørre om det går greit at vi sender noen oppfølgingsspørsmål om vi skulle innse at det er noen ting vi gjerne skulle fått utdypet i større grad på et senere tidspunkt?
- Gjenta spørsmål om det er ønskelig at bedrift/avn anonymiseres.

Vedlegg 3: Oppnådde resultater og effekter fra Oxford Research's evaluering av GE-avdelingen (Stiberg-Jamt et al. 2016, 60)

