

Line Bøe Skreosen

Oppstartsbedrifter i en norsk akselerator

En casestudie av TheFactory

**Masteroppgave våren 2020
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)**

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Sammendrag

Denne studien utforsker hvordan en norsk akselerator påvirker oppstartsbedriftenes identitet, kunnskap og nettverk, og hvilke konsekvenser påvirkningen har for oppstartsbedriftenes utvikling. Akseleratorer er et fenomen i sterk vekst, både i Norge og internasjonalt. Etter min kunnskap eksisterer det lite forskning som studerer akseleratorer, og spesielt snever er forskningen på norske akseleratorer. Dette, kombinert med akseleratorers økende relevans i de entreprenørielle økosystemene, er bakgrunnen for at jeg har valgt å studere en norsk akselerators påvirkning på oppstartsbedriftene som deltar.

Studien er en kvalitativ enkeltcasestudie med en abduktiv tilnærming. Primærdata er samlet inn gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med syv entreprenører fra ulike oppstartsbedrifter som har deltatt i akseleratoren. Dataene fra intervjuene er supplert med store mengder sekundærdata i form av uformelle samtaler og deltakende observasjoner.

Studien indikerer at akseleratoren har en betydelig påvirkning på oppstartsbedriftenes identitet, kunnskap og nettverk. Oppstartsbedriftene opplever at akseleratoren har mange av de samme innvirkningene på kunnskap og nettverk. Påvirkningen på identitet varierer derimot mellom oppstartsbedriftene og avhengig av hvilke virkemidler de hadde før akseleratoren. Resultatene understreker at forholdet mellom identitet, kunnskap og nettverk er interaktivt, og at påvirkning på ett virkemiddel ofte følges av påvirkning på ett annet. Et interessant funn er at akseleratoren ikke bare påvirker oppstartsbedriftenes virkemidler, men også gjør dem mer oppmerksomme på virkemidlene de har fra før. Studien viser at påvirkningen på identitet, kunnskap og nettverk har positive konsekvenser for organisasjon, forretningsmodell, tilgang på kunder og tilgang på kapital. Funnene begrenser seg til caset jeg studerer og kan ikke overføres direkte til andre case. Jeg mener likevel studien bidrar til en bedre forståelse av hvordan en norsk akselerator påvirker oppstartsbedriftene som deltar.

Abstract

This study explores how a Norwegian accelerator affects the start-up companies' identity, knowledge and network, and which consequences it has for the start-up companies' development. Accelerators are a phenomenon of strong growth, both in Norway and internationally. To my knowledge, there is little research studying accelerators, and especially narrow is the research on Norwegian accelerators. This, combined with the increasing relevance of accelerators in the entrepreneurial ecosystems, is the reason I have chosen to study how a Norwegian affects the start-up companies participating.

The study is a qualitative single-case study with an abductive approach. Primary data is collected through semi-structured in-depth interviews with seven entrepreneurs from various start-up companies that have participated in the accelerator. Interview data are supplemented by large amounts of secondary data in the form of informal conversations and participant observations.

The study indicates that the accelerator has a significant impact on the start-up companies' identity, knowledge, and network. The start-up companies experience several of the same effects in terms of knowledge and networks, while the impact on identity varies between the start-up companies and depending on the means they had before they joined the accelerator. The results emphasize that the relationship between identity, knowledge and network is interactive, and that effects on one mean is often followed by effects on another. An interesting finding is that the accelerator not only affects the start-up companies' means, but also makes them more aware of the means they already have. The study shows that the impact on identity, knowledge and network has positive consequences for organization, business model, customer access and capital access. The findings are limited to the case I am studying and cannot be transferred directly to other cases. However, I believe the study contributes to a better understanding of how a Norwegian accelerator affects the start-up companies participating.

Forord

Masteroppgaven markerer slutten på to år som student ved masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved OsloMet, og er skrevet i vårsemesteret 2020. På masterstudiet har jeg spesialisert meg innenfor strategi, organisasjon og ledelse, og temaet for oppgaven er valgt med utgangspunkt i denne spesialiseringen. Oppgaven tar for seg et fenomen i sterk vekst, både internasjonalt og her i Norge: Akseleratorer. Formålet med oppgaven er å få bedre innsikt i en norsk akselerators påvirkning på oppstartsbedrifter som deltar – et felt som fram til nå har vært svært lite utforsket.

Arbeidet med masteroppgaven har, i likhet med det å delta i en akselerator, vært både intenst og lærerikt. Det er ikke til å legge skjul på at det til tider har vært både utfordrende og overveldende å arbeide alene. Arbeidsmengden har vært stor, men læringskurven desto brattere. Jeg er fascinert over hvor mye jeg har opplevd og lært det siste halve året, og gleder meg til å ta med innsikten fra arbeidet med masteroppgaven videre ut i arbeidslivet.

Det er mange som fortjener å bli takket for sitt bidrag til oppgaven. Jeg må begynne med å takke de ansatte i TheFactory, som var positivt innstilt til samarbeidet fra første stund. De lot meg bli en del av miljøet deres, og la grunnlaget for en innsikt i caset jeg aldri hadde turt å drømme om på forhånd. En spesiell takk rettes til min kontaktperson i TheFactory, Øyvind Grøndalen, som har vist stor interesse for oppgaven gjennom hele perioden. Videre rettes en stor takk til alle som har deltatt i undersøkelsen; uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre studien. Jeg setter stor pris på at dere tok dere tid til å delta, og at dere villig delte av egne opplevelser og erfaringer.

En stor takk rettes også til min veileder, Anita Ellen Tobiassen. Hun har alltid vært tilgjengelig for veiledning og spørsmål, og bidratt med kunnskap, støtte og konstruktive tilbakemeldinger som har drevet oppgaven framover. Som eneste student i gjennomføringen av studien, har diskusjonene med henne vært avgjørende. Avslutningsvis må jeg takke de som har hjulpet meg med å lese korrektur.

Oslo, juni 2020

Line Bøe Skreosen

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	8
1.1 Formål og forskningsspørsmål	9
1.2 Forskningsmodell	10
1.3 Disposisjon	10
2 Teori	12
2.1 Oppstartsbedrifter og deres utvikling	12
2.2 Akseleratorer	14
2.3 Effektiveringsteori	16
2.4 Identitet.....	20
2.5 Kunnskap.....	23
2.6 Nettverk	25
2.7 Oppsummering	27
3 Metode.....	29
3.1 Forskningsdesign.....	29
3.1.1 Abduktiv tilnærming.....	29
3.1.2 Kvalitativ metode.....	30
3.1.3 Casestudie	30
3.2 Utvalg	32
3.3 Datainnsamling.....	35
3.3.1 Intervju.....	35
3.3.2 Andre datakilder.....	36
3.4 Dataanalyse.....	37
3.5 Kvalitet	38
3.5.1 Validitet.....	38
3.5.2 Reliabilitet.....	39
3.5.3 Overførbarhet.....	40

3.6 Etiske aspekter	41
3.7 Oppsummering	41
4 Casebeskrivelse	42
5 Empiri og analyse.....	44
5.1 Oversikt over oppstartsbedriftene.....	44
5.2 Oppstartsbedrift A	45
5.2.1 Identitet	45
5.2.2 Kunnskap	47
5.2.3 Nettverk.....	48
5.3 Oppstartsbedrift B.....	50
5.3.1 Identitet	50
5.3.2 Kunnskap	51
5.3.3 Nettverk.....	52
5.4 Oppstartsbedrift C.....	54
5.4.1 Identitet	54
5.4.2 Kunnskap	56
5.4.3 Nettverk.....	57
5.5 Oppstartsbedrift D	58
5.5.1 Identitet	58
5.5.2 Kunnskap	59
5.5.3 Nettverk.....	60
5.6 Oppstartsbedrift E.....	61
5.6.1 Identitet	61
5.6.2 Kunnskap	63
5.6.3 Nettverk.....	64
5.7 Oppstartsbedrift F	65
5.7.1 Identitet	65

5.7.2 Kunnskap	67
5.7.3 Nettverk.....	68
5.8 Oppstartsedrift G	69
5.8.1 Identitet	69
5.8.2 Kunnskap	71
5.8.3 Nettverk.....	72
5.9 Oppsummering	74
6 Diskusjon.....	77
6.1 Forskningsspørsmål 1	77
6.1.1 Påvirkning på identitet	78
6.1.2 Påvirkning på kunnskap.....	83
6.1.3 Påvirkning på nettverk	86
6.1.4 Oppsummering forskningsspørsmål 1	90
6.2 Forskningsspørsmål 2	90
6.2.1 Organisasjon	91
6.2.2 Forretningsmodell	92
6.2.3 Tilgang på kunder	93
6.2.4 Tilgang på kapital	94
6.2.5 Oppsummering forskningsspørsmål 2	94
6.3 Revidert forskningsmodell	95
7 Konklusjon	96
7.1 Svar på forskningsspørsmålene	96
7.2 Teoretiske implikasjoner	97
7.3 Praktiske implikasjoner	98
7.4 Svakheter ved studien.....	99
7.5 Forslag til videre forskning.....	100
Litteraturliste	101

Vedlegg 1 – Semistrukturert intervjuguide	108
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	111

Figurliste

Figur 1: Forskningsmodell	10
Figur 2.1: Klassifisering av fallgruver	13
Figur 2.3: Dynamisk modell for effektivering	19
Figur 3.1: Grunnleggende typer design for casestudier	31
Figur 6.3: Revidert forskningsmodell	95

Tabelliste

Tabell 2.3: Ulike nivåer av identitet.....	21
Tabell 3.2: Oversikt over oppstartsbedriftene	34
Tabell 5.1: Oversikt over oppstartsbedriftene	44
Tabell 5.9: Oversikt over resultatene fra undersøkelsen	76

1 Innledning

Entreprenørskap har opphav i oppdagelsen og utviklingen av nye muligheter (Beckman mfl. 2012), og er en kritisk del av alle velfungerende økonomier; det skaper jobber, introduserer nye produkter og tjenester, fremskynder strukturelle endringer og øker produktivitet og konkurranse (Kritikos 2015). Den økende bevisstheten rundt entreprenørskapets betydning for samfunnet de siste tiårene har bidratt til tiltagende oppmerksomhet rundt entreprenører og oppstartsbedrifter, og følgelig også til oppblomstringen av en rekke entreprenørielle økosystemer (Choi og Kim 2018). De entreprenørielle økosystemene består av ulike aktører som legger til rette for nyetableringer som inkubatorer, akseleratorer, engleinvestorer og risikokapitalister. I denne oppgaven er det akseleratorer som er i fokus.

Akseleratorens historie startet i 2005, da verdens første akselerator, Y Combinator, ble etablert i USA. Til tross for sin korte fartstid, har akseleratorer vokst til å bli et stadig viktigere bidrag i entreprenørielle økosystemer verden over de siste 15 årene (Cohen mfl. 2019). Helt overordnet er akseleratorers virksomhet å hjelpe til med utviklingen av tidligfase oppstartsbedrifter gjennom produktutvikling, kundesegmentering og kapring av menneskelige og finansielle ressurser (Cohen og Hochberg 2014; Battistella mfl. 2017). Et hovedskille mellom akseleratorer og andre entreprenørielle aktører er tidsomfanget for programmet, som vanligvis strekker seg mellom tre og seks måneder (Cohen mfl. 2019). I tillegg har akseleratorer et utpreget søkelys på nettverksbygging, mentorskap og utdanning (Pauwels mfl. 2016).

Fordi akseleratorer er et relativt moderne fenomen, er forskningslitteraturen på området fremdeles under utvikling (Cohen mfl. 2019). Cohen mfl. (2019) hevder at tidlig forskning på akseleratorer har oversett forskjellene som finnes mellom ulike programmer, og etterspør større bredde i forskningen på området. At det er mangel på forskningsartikler som er med på å belyse hvordan ulike akseleratorer påvirker oppstartsbedriftene som deltar, er en av de viktigste årsakene til at jeg har valgt å se nærmere på akseleratorer i denne oppgaven. En annen årsak er temaets samfunnsmessige relevans. I Norge er de entreprenørielle økosystemene i sterk vekst, og stadig flere velger å etablere seg som akseleratorer. Å studere hvordan akseleratorer påvirker oppstartsbedriftene som deltar er viktig, både for akseleratorer, oppstartsbedrifter og samfunnet som helhet. For akseleratorer kan slik kunnskap bidra til bedre tilrettelegging av utviklingen av oppstartsbedriftene. Videre kan slik kunnskap gi oppstartsbedrifter bedre innsikt i hva det innebærer å delta i en akselerator. Dersom kunnskap

om akselerators påvirkning på oppstartsbedrifter fører til at flere oppstartsbedrifter overlever og utvikler seg, vil dette ha en positiv innvirkning også på samfunnet som helhet.

1.1 Formål og forskningsspørsmål

Formålet med masteroppgaven er å forstå hvordan en akselerator påvirker oppstartsbedriftene som deltar, og hvilke konsekvenser påvirkningen har for oppstartsbedriftenes utvikling. For å undersøke dette, har jeg valgt å ta utgangspunkt i effektueringsteorien. Effektueringsteorien ble introdusert av Sarasvathy i 2001, og er en teori om entreprenørielle handlinger som har vokst til å bli et viktig bidrag i entreprenørskapslitteraturen de siste årene. Ifølge effektueringsteorien handler entreprenører med utgangspunkt i tre kategorier av virkemidler de har for hånden. Disse omfatter hvem entreprenørene er (identitet), hva entreprenørene kan (kunnskap) og hvem entreprenørene kjenner (nettverk). Årsaken til at jeg har valgt å ta utgangspunkt i effektueringsteorien, er at denne kan benyttes som et rammeverk for å skille mellom akseleratorens påvirkning på henholdsvis identitet, kunnskap og nettverk. Jeg mener det å skille mellom identitet, kunnskap og nettverk kan gi en bedre forståelse av hvordan akseleratoren påvirker oppstartsbedriftene.

Det finnes ulike typer akseleratorer. Til å begynne med var det vanlig at akseleratorer hadde et generelt fokus, men med tiden har et økende antall akseleratorer valgt å spesialisere seg på utvalgte områder eller bransjer (Hochberg 2015). I denne oppgaven rettes søkelyset mot en norsk, privateid akselerator ment for tidligfase teknologioppstartsbedrifter innenfor bransjene finans (fintech) og eiendom (proptech).

Med utgangspunkt i oppgavens formål, som er å forstå hvordan en akselerator påvirker oppstartsbedriftene som deltar, og hvilke konsekvenser påvirkningen har for oppstartsbedriftenes utvikling, har jeg utledet to forskningsspørsmål:

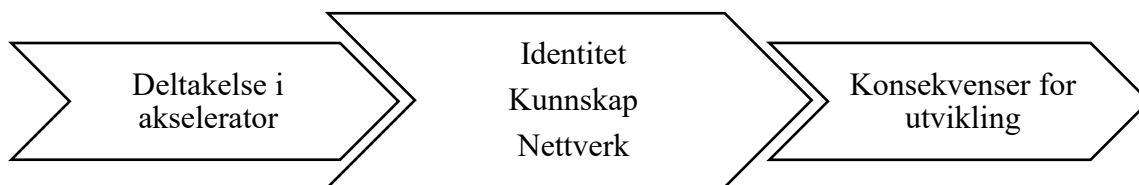
1. *Hvordan påvirker akseleratoren virkemidlene oppstartsbedriftene har tilgjengelig?*
2. *Hvilke konsekvenser har påvirkningen på virkemidlene for oppstartsbedriftenes utvikling?*

Forskningsspørsmålene skiller formålet med oppgaven inn i to komponenter. Dette gir en bedre forståelse av hva jeg ønsker å studere, og gjør det også enklere å foreta en strukturert framstilling av funnene fra undersøkelsen. Det første forskningsspørsmålet presiserer at jeg ønsker å undersøke hvordan akseleratoren påvirker virkemidlene oppstartsbedriftene har tilgjengelig. Disse virkemidlene omfatter identitet, kunnskap og nettverk. Jeg har valgt å legge størst vekt på det første forskningsspørsmålet i denne studien. Dette beror på at det er akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftenes virkemidler jeg ønsker å få en dypere

forståelse av. Det andre forskningsspørsmålet understreker at jeg ønsker å se på hvilke konsekvenser påvirkningen på virkemidlene har for oppstartsbedriftenes utvikling. Årsaken til dette er at akseleratorer skal hjelpe til med nettopp dette; å utvikle oppstartsbedriftene som deltar.

1.2 Forskningsmodell

For å illustrere de ulike delene av forskningsspørsmålene, har jeg utarbeidet en forskningsmodell for oppgaven. Den forklarer sammenhengen mellom de ulike variablene jeg har valgt å se nærmere på. Konsekvenser for oppstartsbedriftenes utvikling er studiens avhengige variabel. Det betyr at det er denne jeg ønsker å forklare. Den bakenforliggende årsaken til at oppstartsbedriftene opplever konsekvensene, er at de deltar i akseleratoren. Likevel er ikke deltakelse i seg selv holdbart for å beskrive konsekvensene av å delta på oppstartsbedriftenes utvikling. Identitet, kunnskap og nettverk er de uavhengige variablene i studien. Årsaken til dette er at jeg antar at identitet, kunnskap og nettverk kan brukes til å forklare konsekvensene oppstartsbedriftene opplever som følge av deltakelsen i akseleratoren.



Figur 1: Forskningsmodell

1.3 Disposisjon

Masteroppgaven har følgende oppbygning:

1. Innledningen introduserer tema og bakgrunn for masteroppgaven. I tillegg fremstiller den oppgavens formål og forskningsspørsmål, og en overordnet forskningsmodell. Avslutningsvis presenteres oppgavens kapittelinddelte disposisjon.
2. Litteraturkapittelet er en sammenstilling av relevant forskningslitteratur, og danner det teoretiske rammeverket for studien. Kapittelet tar for seg teori tilknyttet oppstartsbedrifter, akseleratorer og effektivering. Det er lagt spesiell vekt på virkemidlene identitet, kunnskap og nettverk i teorijennomgangen.
3. I metodekapittelet beskrives og begrunnes valgene som omhandler oppgavens metodiske fremgangsmåte. Valgene relaterer seg til forskningsdesign, utvalg, datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis reflekteres det rundt oppgavens kvalitet og etiske aspekter.

4. I det fjerde kapitlet gis en beskrivelse av caset for oppgaven, som er TheFactory. Beskrivelsen danner et overblikk over TheFactorys virksomhet og oppbyggingen av akseleratorprogrammet.
5. Empiri og analyse er en presentasjon og beskrivelse av funnene fra forskningen. Funnene fra hver oppstartsbedriftene presenteres for seg, og deles inn i kategoriene identitet, kunnskap og nettverk. Avslutningsvis i kapitlet oppsummeres funnene fra alle oppstartsbedriftene i sin helhet.
6. I diskusjonen knyttes funnene fra studien opp mot relevant forskningslitteratur. Funnene diskuteres inngående, og er strukturert etter oppgavens to forskningsspørsmål. Diskusjonen avsluttes med en revidert forskningsmodell.
7. Konklusjonen svarer på oppgavens forskningsspørsmål, beskriver oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner, og redegjør for studiens svakheter. Masteroppgaven avsluttes ved forslag til videre forskning på feltet.

2 Teori

Teorikapittelet danner oppgavens fundament, og er en sammenstilling av forskningslitteratur som er avgjørende i besvarelsen av oppgavens forskningsspørsmål. Kapittelet starter med en beskrivelse av hva som kjennetegner oppstartsbedrifter og deres utvikling i en tidlig fase. Deretter presenteres teori knyttet til akseleratorer og hva de tilbyr sine deltakere. Videre introduseres effektiveringsteorien, som benyttes som oppgavens teoretiske rammeverk. Effektiveringsteorien snevres inn ved en fyldigere gjennomgang av de tre virkemidlene identitet (hvem entreprenørene er), kunnskap (hva entreprenørene vet) og nettverk (hvem entreprenørene kjenner). Mot slutten av kapittelet oppsummeres de momentene i forskningslitteraturen som er av størst betydning for denne oppgaven.

2.1 Oppstartsbedrifter og deres utvikling

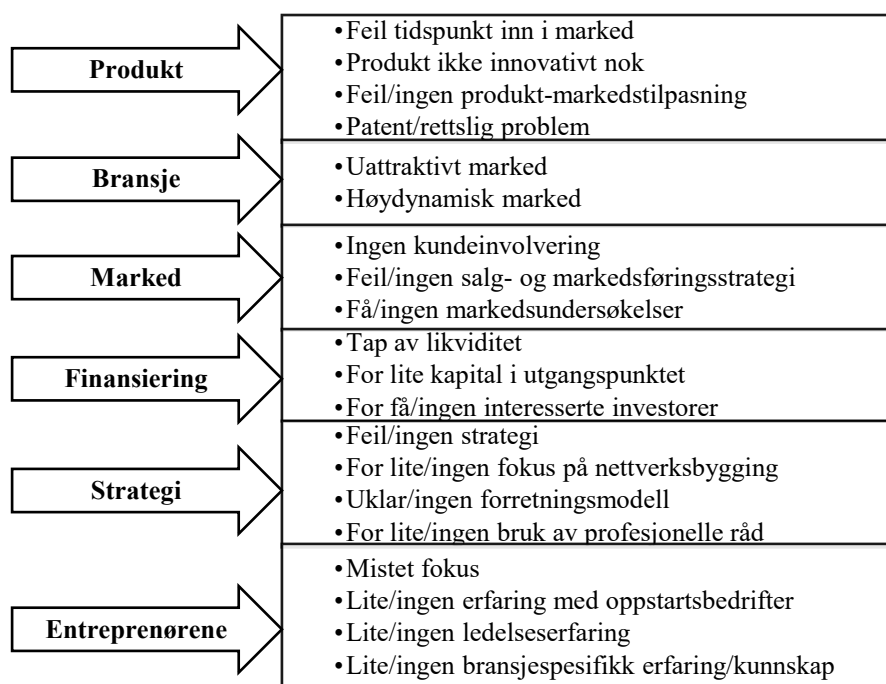
Kun én av fire oppstartsbedrifter overlever, og mye av årsaken skyldes de ulike hindringene oppstartsbedrifter møter på i en tidlig fase av utviklingen (Panda og Dash 2015). I denne oppgaven ser jeg nærmere på hvordan en akselerator påvirker oppstartsbedriftene som deltar, og hvilke konsekvenser påvirkningen har for oppstartsbedriftenes utvikling. Med konsekvenser for oppstartsbedriftenes utvikling menes resultater som kan hjelpe oppstartsbedriftene med å unngå vanlige fallgruver som kan forhindre at oppstartsbedriftene overlever og utvikler seg.

Det finnes utallige forskningsartikler som beskriver årsaker til hvorfor noen oppstartsbedrifter lykkes, mens andre ikke gjør det (Cantamessa mfl. 2018). Flere forskere konkluderer med at det ikke finnes én overordnet årsak til oppstartsbedrifters fiasko, men at dette heller skyldes en kombinasjon av ulike faktorer (Battistella mfl. 2017; Cantamessa mfl. 2018). Til tross for at mange av de samme fallgruvene går igjen i forskningslitteraturen, er det variasjoner i måten disse kategoriseres på. Shepherd mfl. (2000) hevder, som et eksempel, at oppstartsbedrifters sannsynlighet for å overleve avhenger av tre faktorer: Hvor godt kundene kjenner produktet, hvor lang erfaring entreprenørene har med å utvikle teknologien, og i hvilken grad entreprenørene besitter forretningsferdigheter, bransjespesifikk informasjon og erfaring med oppstartsbedrifter.

Cantamessa mfl. (2018) skiller på sin side mellom fallgruver som har opphav i forretningsmodell, produkt, omgivelser, kunde og organisasjon. De påpeker at oppstartsbedrifters fiasko ofte skyldes mangel på forretningsmodell eller forretningsutvikling, at oppstartsbedrifter går tomme for finansielle midler, feil produkt-markedstilpasning, eller

problemer internt i organisasjonene. De hevder også at betydningen av ulike fallgruver endrer seg underveis i oppstartsbedrifters utvikling. I denne oppgaven studerer jeg oppstartsbedrifter som har eksistert i opptil tre år på tidspunktet for akseleratoren, og flere av oppstartsbedriftene er under ett år gamle. Cantamessa mfl. (2018) hevder at de vanligste årsakene til fiasko det første året av oppstartsbedrifters levetid er mangel på forretningsutvikling, forretningsmodell, finansielle midler, tiltrekningskraft og erfaring. Det andre og tredje året er mangel på forretningsutvikling og forretningsmodell fortsatt vanlige fallgruver, men mangel på forretningsmodell vokser til å bli mer kritisk enn det var det første året av oppstartsbedriftenes levetid. Videre er mangel på produkt-markedstilpasning og finansielle midler også vanlige fallgruver i år to og tre.

Battistella mfl. (2017) skiller mellom feil som har opphav i produkt, marked, bransje, finansiering, strategi og entreprenørene. De belyser mange av de samme feilene som Cantamessa mfl. (2018), men peker også på kundeinvolvering, profesjonelle råd og nettverksbygging som viktige faktorer for at oppstartsbedrifter skal lykkes. I tillegg presiserer de viktigheten av entreprenørenes tidligere erfaringer, herunder bransjee erfaring, ledelseserfaring og erfaring med oppstartsbedrifter. Battistella mfl. (2017) sin klassifisering av fallgruver passer godt til denne studien fordi den tar for seg et bredt antall fallgruver som er relevante for oppstartsbedrifter som deltar i akseleratorer. Nedenfor har jeg laget en oversikt over Battistella mfl. (2017) sin klassifisering av fallgruver for oppstartsbedrifter.



Figur 2.1: Klassifisering av fallgruver, utarbeidet med utgangspunkt i Battistella mfl. (2017).

2.2 Akseleratorer

For å overleve og unngå fallgruver i startfasen, har det blitt stadig vanligere for oppstartsbedrifter å delta i akseleratorer. Helt generelt er akseleratorers virksomhet å hjelpe grupper av tidligfase oppstartsbedrifter med å utvikle seg (Cohen og Hochberg 2014). Dette gjøres gjennom et intensivt program hvor oppstartsbedriftene presses til å kjempe mot markedskreftene i stedet for å prøve å unngå dem (Cohen mfl. 2019). Intensiteten i programmet tvinger oppstartsbedriftene til å tilpasse seg og lære raskt, og avslører hvorvidt den enkelte oppstartsbedrift har en sjanse til å overleve eller ikke (Cohen og Hochberg 2014; Cohen 2013b).

Akseleratorer oppstod i USA i 2005, og er derfor et forholdsvis nytt fenomen. Likevel har stadig flere virksomheter, både private, offentlige og ideelle organisasjoner, valgt å etablere seg som akseleratorer (Hochberg 2015). Choi og Kim (2018) presiserer at en av årsakene til akseleratorers økende popularitet de siste 15 årene, kan være at det har vært mangel på støtte tilgjengelig for oppstartsbedrifter i en tidlig fase. En annen årsak kan være at akseleratorer representerer en samling av funksjoner som ellers er utfordrende og kostbare for oppstartsbedrifter å anskaffe (Hochberg 2015). Tidlig forskning viser at akseleratorer utvikler suksessfulle oppstartsbedrifter ved å hjelpe dem med å lære, utvikle nettverk og bli bedre entreprenører (Miller og Bound 2011).

Til tross for at akseleratorer raskt har vokst til å bli et betydningsfullt bidrag i de entreprenørielle økosystemene verden over, eksisterer det ingen allment akseptert definisjon av fenomenet (Cohen og Hochberg 2014; Brown mfl. 2019). En vanlig tilnærming til å beskrive akseleratorer er derfor å belyse de viktigste kjennetegnene ved slike programmer (se for eksempel Miller og Bound 2011; Cohen 2013b; Choi og Kim 2018). Nedenfor går jeg nærmere inn på de ulike fellestrekkene for private akseleratorer som belyses i forskningslitteraturen.

Forretningsmodell

Akseleratorer er, som andre bedrifter, helt avhengige av en inntekt for at driften skal gå rundt. Det er derfor svært vanlig at eksterne investorer, såkalte sponsorer eller partnere, dekker program- og investeringskostnader (Miller og Bound 2011). Cohen mfl. (2019) beskriver akseleratorers partnere som eksterne institusjoner som bedrifter, investorer, universiteter, myndigheter, entreprenører eller stiftelser. Hun påpeker at partnerne ønsker å investere i

akseleratorer fordi de anser oppstartsbedriftene som en kreativ læringskilde som kan være med på å øke deres konkurransefortrinn.

For de fleste privateide akseleratorer innebærer en annen del av forretningsmodellen å investere i oppstartsbedriftene i håp om at disse vil frembringe avkastning over tid (Cohen 2013b; Yin og Luo 2018). Størrelsen på investeringene varierer normalt mellom 100.000 og 500.000 kroner (Miller og Bound 2011), og medfører at akseleratorer tar en eierandel i oppstartsbedriftene på rundt 5 til 7 % (Hochberg 2015). Noen akseleratorer garanterer en større investering til oppstartsbedriftene som er med i akseleratoren helt til programslutt (Hochberg 2015).

Kompetitiv seleksjon

Fordi akseleratorer ønsker at investeringen de gjør i oppstartsbedrifter skal generere avkastning, er akseleratorer høyst selektive i utvelgelsen av deltakerne (Yin og Luo 2018). Dette betyr ikke nødvendigvis at akseleratorer har mange kriterier for utvelgelsen, men at de plukker ut de oppstartsbedriftene de ikke tror de vil angre på at de investerer i (Miller og Bound 2011). Et annet viktig aspekt i utvelgelsen er at oppstartsbedriftene passer i den respektive akseleratoren (Isabelle 2013). For at akseleratoren skal ha flest mulig oppstartsbedrifter å velge mellom, er alle oppstartsbedrifter velkomne til å søke om å få delta (Cohen 2013b).

Team fremfor enkeltentreprenører

Ifølge Miller og Bound (2011) er en vanlig praksis blant akseleratorer å ta inn team av entreprenører i stedet for entreprenører som er alene. De påpeker at det kun er under spesielle omstendigheter akseleratorer tar inn enkeltentreprenører, og at dette har bakgrunn i at programmet anses som for mye jobb for én person. De understreker også at teamene som regel ikke består av mer enn fire personer på bakgrunn av at kostnadene ved å inkludere større team kan bli for store.

Tidsomfang

Akseleratorer er ingen løpende aktivitet, men et tidsavgrenset program som vanligvis varer mellom tre og seks måneder, og som gjør det til en intens interaksjon for oppstartsbedriftene som deltar (Shelters 2013; Miller og Bound 2011). Selv om tidsomfanget er begrenset, tilbyr noen akseleratorer oppfølging til oppstartsbedriftene som har deltatt også i etterkant av deltakelsen (Pauwels mfl. 2016).

Kohorter

Miller og Bound (2011) påpeker at til forskjell fra å bistå én individuell oppstartsbedrift, fokuserer akseleratorer på en gruppe, eller kohort, av oppstartsbedrifter samtidig. De mener at antall oppstartsbedrifter i hver kohort er bundet av tilgjengelige kontorplasser, eller av antallet ansatte og mentorer som representeres i programmet. Kohortene er fordelaktige fordi de fasiliteter samarbeid og støtte mellom deltakerne, og hjelper akseleratorer med å sentrere fokuset sitt rundt anskaffelsen av ekstern kompetanse (Miller og Bound 2011).

Mentorskap, utdanning og nettverksmuligheter

I tillegg til å bidra med finansiell støtte til oppstartsbedriftene som deltar, tilbyr akseleratorer et pedagogisk element i form av mentorskap, utdanning og nettverksmuligheter (Choi og Kim 2018; Hochberg 2015). Det pedagogiske elementet dekkes ved samspillet mellom deltakerne og mentorene akseleratorer henter inn. Mentorskap omfatter tekniske og forretningsmessige tilbakemeldinger, råd og støtte, og skal bidra til å øke oppstartsbedriftenes vekst og validere forretningsidéens aksept eller avvisning i markedet (Cohen mfl. 2019). Hvem som er mentorer varierer, med disse kan være både suksessfulle entreprenører, tidligere deltakere, risikokapitalister, engleinvestorer eller bedriftsledere (Hochberg 2015). I tillegg til mentorskap tilbyr akseleratorer ofte et formelt utdanningsprogram som skal hjelpe entreprenørene med å øke sin kunnskap om ulike aspekter ved det å drive oppstartsbedrift (Cohen mfl. 2019).

Demo day

Avslutningen på akseleratorer markeres med et eget arrangement, eller en såkalt “demo day”. Demo day er et åpent arrangement hvor oppstartsbedriftene som har deltatt pitcher sine forretningsidéer til en forsamling av potensielle investorer (Hochberg 2015). Gjennom demo day får investorene innsikt i hvordan oppstartsbedriftene har utviklet seg gjennom perioden (Miller og Bound 2011).

2.3 Effektueringsteori

For å forklare hvordan akseleratorer påvirker oppstartsbedriftenes virkemidler, og hvilke konsekvenser påvirkningen på virkemidlene har for oppstartsbedriftenes utvikling, har jeg valgt å ta utgangspunkt i effektueringsteorien introdusert av Sarasvathy (2001).

Effektueringsteorien handler om hvordan og hvorfor entreprenører handler slik de gjør, og er det motsatte av en kausal tilnærming til entreprenørielle handlinger. Mens kausalitet

innebærer at entreprenører velger mellom ulike virkemidler for å oppnå en gitt effekt eller et fastsatt mål, handler effektivering om å velge mellom de ulike effektene som kan oppnås ved hjelp av de virkemidlene entreprenørene har for hånden (Sarasvathy 2001). Det betyr at kausalitetsprosesser normalt inneholder få mål og mange virkemidler, mens effektiveringsprosesser ofte inneholder få virkemidler og mange mål (Sarasvathy 2001).

Kausalitet tar utgangspunkt i stabile omgivelser og markeder, og antar at individer tar rasjonelle beslutninger for å oppnå forhåndsdefinerte mål (Long mfl. 2017). Både teori og praksis har tradisjonelt vært gjennomsyret av en slik oppfatning – av at entreprenører er nødt til å planlegge for framtiden – og dette gjenspeiler seg i innholdet i de mange entreprenørskapsutdanninger som tilbys verden over (Baron 2009; Sarasvathy 2001). Med teorien om effektivering var Sarasvathy (2001) tidlig ute med å utfordre den konvensjonelle tanken om at beslutninger bør tas med basis i forretningsplanlegging. Hun mener at denne antakelsen har endret seg i takt med at verden har utviklet seg til å bli et sted for frie markeder.

Sarasvathy (2001) hevder at både effektivering og kausalitet er naturlige prosesser i menneskets beslutningstaking, og at de kan oppstå både hver for seg og samtidig. Hun understreker også at effektiveringsprosesser ikke trenger å være et bedre alternativ enn kausalitetsprosesser, men at fordeler og ulemper ved de to vil være situasjonsbetinget. Valg av prosess avhenger av situasjonen og omgivelsene, men effektivering vil vanligvis være en foretrukket tilnærming for oppstartsbedrifter (Bridge og Hegarty 2012). Årsaken til dette er at oppstartsbedrifter sine omgivelser ofte er så usikre at det vil være vanskelig å kun benytte en kausalitetstilnærming (Long mfl. 2017). Dersom entreprenører fokuserer på virkemidlene de har kontroll over i nåtid, vil det være enklere å oppdage realiserbare muligheter (Fisher 2012).

Effektiveringsprosesser omfatter fem prinsipper (Sarasvathy 2008):

- «Bird-in-hand» innebærer at entreprenørers handlinger er drevet av gitte virkemidler heller enn av fastsatte mål. Det overordnede målet vil være det samme i kausalitets- og effektiveringsprosesser, men veien til målet vil avhenge av virkemidlene entreprenørene har til rådighet. Entreprenører har tre ulike typer virkemidler å benytte seg av. Disse består av hvem de er (identitet), hva de vet (kunnskap) og hvem de kjenner (nettverk) (Sarasvathy 2001).

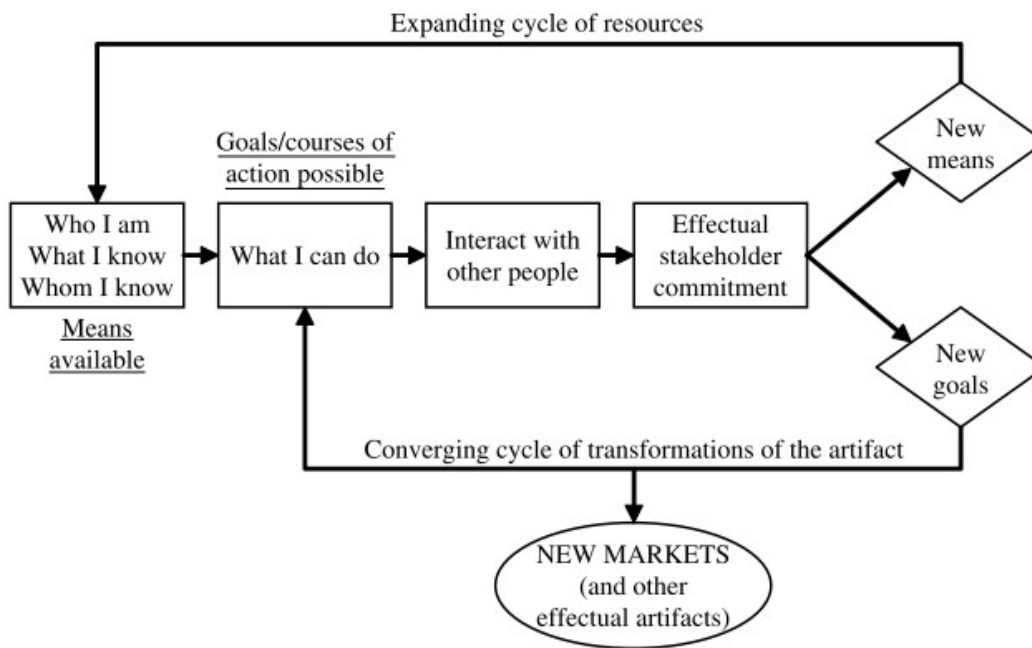
- «Affordable-loss» handler om at entreprenører fastslår hva de er villige til å tape til fordel for å bruke tid på å analysere hva de kan forvente i avkastning. Fordi entreprenørers omgivelser som regel er usikre og uforutsigbare, vil analyser om forventet avkastning svinge sterkt. I tillegg vil slike analyser bygge på virkemidler som kan være vanskelig å anskaffe. Når entreprenører i stedet utforsker hvordan de kan bruke virkemidlene de har tilgjengelige, vil det være lettere å oppdage nye og realiserbare mål.
- «Crazy-quilt» oppfordrer entreprenører til å snakke med alle som ønsker å forplikte seg til oppstartsbedriften. Nye forpliktelser ses på som en måte å redusere usikkerhet og barrierer. Prinsippet understreker at det kun er de som faktisk forplikter seg til oppstartsbedriften som får delta aktivt i utviklingen av den. Entreprenører skal derfor ikke bruke tid på eller la andre enn de som forplikter seg til oppstartsbedriften påvirke denne.
- «Lemonade» handler om at entreprenører aksepterer at situasjonen er usikker, og omfavner overraskelser i stedet for å prøve å unngå dem. Entreprenører som følger en kausal logikk, vil prøve å unngå overraskelser eller tilpasse seg disse for å likevel oppnå målene de har satt seg. Motsatt vil entreprenører som tar utgangspunkt i en effektuerende logikk se på overraskelser som nye muligheter.
- «Pilot-in-plane» er en oppsummering av de fire første prinsippene, og understreker betydningen av at entreprenører tar utgangspunkt i det de har kontroll over i nåtid i motsetning til å lene seg på prediksjoner eller antakelser om fremtiden. «Pilot-in-plane» presiserer hvorfor samfunnet trenger entreprenører; de ser muligheter i stedet for hindringer.

I denne oppgaven studerer jeg hvordan en akselerator påvirker oppstartsbedriftenes virkemidler, og hvilke konsekvenser påvirkningen på virkemidlene har for oppstartsbedriftenes utvikling. Dette gjør det spesielt interessant å se nærmere på hva effektueringsteorien sier om entreprenørenes virkemidler og hvordan disse påvirkes.

Virkemidlene og hvordan de påvirkes

I tråd med effektueringsteorien og «bird-in-hand» handler entreprenører på bakgrunn av et gitt sett med virkemidler de har til rådighet. Sarasvathy (2001) mener at entreprenører starter med tre kategorier av virkemidler. Disse inkluderer hvem de er, hva de vet og hvem de kjenner.

Med andre ord bør entreprenører handle på bakgrunn av identitet, kunnskap og nettverk. De tre kategoriene av virkemidler er gjensidige avhengig og tett knyttet opp mot entreprenørers ressurser og konteksten de befinner seg i (Sarasvathy mfl. 2008; Ben-Hafaïedh og Ratinho 2019). Gjennom sin dynamiske modell for effektivering, viser Sarasvathy (2008) hvordan entreprenørers virkemidler endrer seg i en syklus:



Figur 2.3: Dynamisk modell for effektivering, hentet fra Sarasvathy (2008, 101)

Entreprenører starter alltid med de tre typene virkemidler de har for hånden: Identitet, kunnskap og nettverk. Virkemidlene sier noe om hvilke handlinger entreprenørene kan foreta seg, og ut fra dette velger de hvilke handlinger de ønsker å gjennomføre. Handlingene entreprenørene velger å utføre resulterer i interaksjon med andre mennesker og forpliktelse til nye interessenter. Interaksjonen og de nye forpliktelsene vil påvirke virkemidlene entreprenørene har for hånden, og med endrede virkemidler har entreprenørene et nytt utgangspunkt for sine handlinger og beslutninger. Dette illustrerer at effektiveringsprosesser er en kontinuerlig syklus sterkt preget av situasjonen entreprenører befinner seg i.

Watson mfl. (2015) hevder at virkemidlene ikke nødvendigvis bare endrer seg, men at interaksjon med andre mennesker og forpliktelse til nye interessenter også kan føre til at entreprenørene blir mer oppmerksomme på de virkemidlene de allerede har. De studerte hvordan en forretningsmodell-konkurrans for studenter påvirket studentenes virkemidler, og fant ut at konkurransen ikke bare endret virkemidlene til studentene, men også gjorde dem mer oppmerksomme på de virkemidlene de hadde fra før. Konkurransen førte til at studentene

ble kjent med styrker og svakheter ved egne virkemidler, og ga dem et nytt utgangspunkt for sine handlinger uten at det hadde skjedd noen faktisk endring i virkemidlene. Dette er et interessant aspekt som er lite belyst i litteraturen fram til nå.

På bakgrunn av at jeg ønsker å bruke effektueringsteorien til å skille mellom akseleratorens påvirkning på identitet, kunnskap og nettverk, er de tre kategoriene av virkemidler av stor betydning for oppgaven. Dette gjør det hensiktsmessig å foreta en grundigere gjennomgang av forskningslitteratur knyttet til disse.

2.4 Identitet

Valgene vi tar og hvordan vi handler er i stor grad påvirket av oppfatningen vi har av oss selv eller hvem vi ønsker å være (Cruz mfl. 2018). Dette gjelder også for entreprenører, eller for oppstartsbedrifter. Til tross for at identitet kategoriseres som ett av tre viktige virkemidler i entreprenørers beslutningstaking, er lite oppmerksomhet viet til betydningen av identitet i effektueringsteorien (Nielsen og Lassen 2012). Da Sarasvathy (2001) først introduserte effektueringsteorien, beskrev hun entreprenøriell identitet som individets trekk, preferanser og ferdigheter. Fokuset var i stor grad på at identitet er sterkt knyttet til individet. Denne forståelsen av identitet har utviklet seg med tiden, og i dag er effektueringsteorien innforstått med at identitet i en entreprenørskapssammenheng også opptrer på andre nivåer enn det individuelle (Read mfl. 2017). I denne oppgaven studerer jeg ikke entreprenører, men oppstartsbedrifter. De fleste av oppstartsbedriftene består av flere entreprenører, og noen av dem inkluderer også et mindre antall av andre ansatte i tillegg til entreprenørene. Dette gjør det naturlig å forstå identitet som noe som eksisterer på gruppe- eller bedriftsnivå.

Å studere entreprenøriell identitet på gruppe- eller bedriftsnivå har blitt stadig vanligere, og årsaken til dette er at mange oppstartsbedrifter startes opp av flere entreprenører (Leitch og Harrison 2016; Elfving 2015). Hver enkelt entreprenørs identitet og identiteten til oppstartsbedriften henger tett sammen og har stor påvirkning på hverandre (Ashforth mfl. 2011; Cruz mfl. 2018). Read mfl. (2017) presiserer at dersom en entreprenør er alene om å starte opp en bedrift, vil bedriftens identitet være den samme som entreprenørens identitet til å begynne med. Ettersom bedriften vokser til å inkludere flere medlemmer, vil skillet mellom individuell identitet og bedriftsidentitet blir tydeligere. Ashforth mfl. (2011) hevder at individuell identitet, «jeg tenker», påvirker kollektiv identitet, «vi tenker», gjennom sosiale prosesser, og at den kollektive identiteten til en gruppe blir til en felles forståelse av hvordan ting er, «sånn er det». De mener at den kollektive identiteten utvikler seg til å bli mer

avgjørende enn identiteten til hver enkelt ansatt over tid, og gjør det mulig for bedrifter å opprettholde mye av identiteten sin til tross for at medlemsmassen endrer seg.

Det er ulike måter å definere oppstartsbedrifters identitet på. I denne studien har jeg valgt å legge Navis og Glynn (2011) sitt rammeverk til grunn for forståelsen av identitetsbegrepet. Navis og Glynn (2011, 480) mener at oppstartsbedrifters identitet gir mening til spørsmålene «hvem er vi?» og «hva gjør vi?», og omfatter påstander om oppstartsbedriften, entreprenørene og markedsmuligheten de har valgt å utnytte. Ved hjelp av sitt rammeverk skiller de mellom to nivåer av identitet: Identitet på entreprenørnivå, «hvem vi er», og identitet på bedriftsnivå, «hva vi gjør». Hvert av de to identitetsnivåene inneholder ulike kategorier som entreprenørene bruker for å konstruere oppstartsbedriftens identitet.

	Eksempler på kategorier som beskriver oppstartsbedriftens identitet
Entreprenørnivå, «hvem vi er»	<ul style="list-style-type: none"> - Roller (entreprenør, CEO) - Profesjon (selger, teknolog, konsulent) - Utdanning (mastergrad, Ph.d.)
Bedriftsnivå, «hva vi gjør»	<ul style="list-style-type: none"> - Type bedrift (oppstartsbedrift, profittmaksimerende) - Symboler (navn, logo) - Produkt/tjeneste (nettbutikk, app, SaaS) - Strategi (forretningsmodell, marked)

Tabell 2.3: Ulike nivåer av identitet, utarbeidet med utgangspunkt i Navis og Glynn (2011)

Navis og Glynn (2011) hevder at oppstartsbedrifter konstruerer identiteten sin for å fremstå som særegne og attraktive ovenfor omgivelsene. Dette gjør de ved å beskrive seg selv og hvordan de er like eller ulike andre oppstartsbedrifter i de ulike kategoriene. Navis og Glynn (2011) kommer med flere eksempler på hvordan entreprenører konstruerer oppstartsbedrifters identitet. Et eksempel på konstruksjon av identitet på entreprenørnivå innebærer at entreprenørene beskriver seg selv som like andre entreprenører; kreative, risikovillige og opportunistiske. Motsatt kan entreprenørene beskrive seg selv som ulike andre entreprenører på bakgrunn av spesiell erfaring eller utdanning. Et eksempel på konstruksjon av identitet på bedriftsnivå er at entreprenørene forklarer at oppstartsbedriftens strategi, symboler og praksis er i tråd med det som forventes i bransjen, og derfor er like andre oppstartsbedrifter i samme bransje. Motsatt kan entreprenørene skille seg fra andre oppstartsbedrifter i bransjen ved å angripe spesielle nisjemarkeder eller teste ut nye forretningsmodeller.

Hvordan identitet påvirkes

Forskningslitteraturen om identitet inneholder ulike meninger om hvordan oppstartsbedrifters identitet formes og påvirkes (se for eksempel Lundqvist mfl. 2015; Newbery mfl. 2018; Donnellon mfl. 2014). I henhold til effektueringsteorien kan identitet påvirkes når entreprenører møter nye mennesker, oppdager nye muligheter og kaprer nye ressurser (Sarasvathy 2001; Nielsen og Lassen 2012). Dette er i tråd med flere andre forskeres påstander om at identitet konstrueres gjennom sosiale interaksjoner og praktisk arbeid med oppstartsbedriften. Lindgren og Wåhlin (2001) hevder at oppstartsbedrifters identitet formes av entreprenørers opplevelser og hvordan de reflekterer rundt disse, og mener at identiteten derfor er under kontinuerlig utvikling. Read mfl. (2017) presiserer at oppstartsbedrifters identitet er en refleksjon av aktiviteter som entreprenører engasjerer seg i på daglig basis, og understreker at disse aktivitetene kan være interne så vel som eksterne.

Tryba og Fletcher (2019) fant ut at alle oppstartsbedriftene som deltok i studien deres hadde opplevd et livforandrende øyeblikk i en tidlig fase som førte til at de dannet en klar oppfatning av egen oppstartsbedrift og hvordan de ønsket å utvikle denne. Et slikt øyeblikk ble trigget av at det oppstod (1) en kollektiv trang til endring, (2) en kollektiv motivasjon for å gjennomføre endringen, (3) en sterk følelse av samhold, og (4) en endringstrigger i form av en kort, plutselig og intens begivenhet. Ifølge Tryba og Fletcher (2019) førte det livsforandrende øyeblikket til at oppstartsbedriftene dannet én av to ambisjonsretninger: Å endre verden eller å sikre personlige interesser. Oppstartsbedriftene som ønsket å endre verden, utviklet et produktfokus og benyttet hovedsakelig effektuerende prosesser i utviklingen av oppstartsbedriften. Motsatt utviklet oppstartsbedriftene som ønsket å sikre personlige interesser et vekstfokus, og benyttet en blanding av kausale og effektuerende prosesser i utviklingen av oppstartsbedriften.

Fordi oppstartsbedrifter er sosiale konstruksjoner, er det naturlig at også andre enn entreprenørene kan ha innvirkning på identiteten deres (Leitch og Harrison 2016). Leitch og Harrison (2016) mener at oppstartsbedrifters identitet på mange måter er en refleksjon av forventninger fra omgivelsene, og mener at oppstartsbedrifters interaksjon med omgivelsene bidrar til at de ansatte får en tydeligere forståelse av viktige relasjoner, hvordan de skiller seg fra andre, og hvordan de burde tilpasse seg ulike situasjoner. Fisher mfl. (2016) understreker at oppstartsbedrifters identitet bør endre seg nokså kontinuerlig dersom de skal klare å fylle behovene i omgivelsene sine over tid. Årsaken til dette er at oppstartsbedrifters omgivelser ikke er statiske, men dynamiske gjennom oppstartsbedrifters utvikling. Elfving (2015)

presiserer at oppstartsbedrifter er helt avhengige av samarbeidspartnere og andre interessenter for å lykkes, og at de derfor også er helt nødt til å tilpasse deler av identiteten sin for å tilfredsstille disse. Han hevder likevel at kjernen i oppstartsbedrifters identitet, selve visjonen eller misjonen til oppstartsbedriften, bør holde seg noenlunde stabil over tid. Å være oppmerksom på egen visjon er spesielt viktig i situasjoner hvor oppstartsbedrifter opplever press fra omgivelsene (Tryba og Fletcher 2019)

2.5 Kunnskap

I forskningen legges det vekt på ulike typer kunnskap som er betydningsfulle for entreprenører. Uit Beijerse (2000) skiller mellom tre domener for kunnskap som er viktige for oppstartsbedrifter. Disse er kunnskap om organisasjon, kunnskap om marked og kunnskap om teknologi. Siegel og Renko (2012) presiserer at kunnskap om teknologi er spesielt viktig for oppstartsbedrifter som har teknologi som en viktig del av sin tjeneste eller sitt produkt, slik som er tilfellet med oppstartsbedriftene i denne studien.

Kunnskap kan være eksplisitt eller taus. Eksplisitt kunnskap er en bevisst form for kunnskap som kan uttrykkes med ord, og som enkelt kan beskrives som at en «vet at» (Lubit 2001). Taus kunnskap er vanskelig å uttrykke, oppbevare og dele med andre (Jisr og Maamari 2017). Lubit (2001) mener at taus kunnskap tilegnes ubevisst gjennom opplevelser i miljøet en er en del av, og handler om at en «vet hvordan». Han påpeker at taus kunnskap i større grad enn eksplisitt kunnskap hjelper mennesker med å forbedre sine prestasjoner.

Ifølge Politis (2005) er det fordelaktig å skille mellom entreprenøriell erfaring og entreprenøriell kunnskap for å forstå hvordan entreprenører tilegner seg ny kunnskap. Hun forklarer at entreprenøriell erfaring kan være ulik erfaring, som erfaring med oppstartsbedrifter, ledelseserfaring eller bransjespesifikk erfaring. Hva som omfattes av entreprenøriell kunnskap varierer, men fellesnevneres er at denne gjør entreprenører mer effektiv i oppdagelsen nye muligheter, samt i håndteringen av hindringer som er vanlige for oppstartsbedrifter (Politis 2005). Gjennom entreprenøriell læring, som innebærer at entreprenørene utforsker nye muligheter eller utnytter eksisterende kunnskap, transformeres entreprenøriell erfaring om til entreprenøriell kunnskap (Politis 2005; Sarasvathy 2001).

Hvordan kunnskap påvirkes

I forskningslitteraturen legges det stor vekt på at entreprenører tilegner seg kunnskap gjennom handlinger og beslutninger, såkalt eksperimentell læring eller «learning by doing». Dette betyr at prosessen med å tilegne seg ny kunnskap ikke er forutsigbar og stabil, men preget av

følelser, eksperimentering, interaksjon og de sosiale omgivelsene oppstartsbedrifter er en del av (Cope 2005; Pittaway og Cope 2007; Wing Yan Man 2012). Wing Yan Man (2012) sier at entreprenører, gjennom å utføre ulike oppgaver, tilegner seg erfaring, og at denne erfaringen gjøres om til kunnskap, evner og trekk når de reflekterer over og lærer av dem i ettertid. Når entreprenørene igjen skal utføre sine oppgaver, vil nye kunnskaper, evner og trekk ligge til grunn for læringsprosessen.

Morris mfl. (2012) mener at entreprenører «opplever» oppstartsbedrifters oppstart og utvikling på samme måte som mennesker opplever livet, både på godt og vondt. Han påpeker at de ulike hendelsene entreprenører støter på gjennom entreprenørprosessen er med på å forme entreprenørene og et entreprenørielt tankesett. Måten det formes på avhenger av hvordan entreprenørene reagerer på, reflekterer over og lærer av de ulike hendelsene som dukker opp, og gir store utslag i hvordan oppstartsbedrifter drives frem (Cope 2005; Morris mfl. 2012). Pittaway og Cope (2007) mener det vil være umulig å lære bort entreprenørskapsprosessen kun ved hjelp av teori. De fant, gjennom sin studie av læring for entreprenørstudenter, ut at den beste måten å tilrettelegge for entreprenøriell læring er å gi studentene mulighet til å faktisk gjøre noe, som å gjennomføre aktiviteter og ta egne beslutninger. På denne måten lærer studentene eksperimentelt.

Å lære av feil eller gjennom vanskeligheter er et viktig område innenfor forskningslitteraturen om entreprenøriell læring. Selv om feil eller kriser kan ha en umiddelbar negativ virkning på oppstartsbedrifter og entreprenører, er det viktig å understreke den positive virkningen det har for entreprenøriell læring i et langtidsperspektiv (Cope 2005). Cope (2011) påstår at det å lære av feil vil utvide kunnskapsbasen til entreprenører betraktelig. Dette fører til at entreprenører som har erfaring med oppstartsbedrifter og har opplevd nederlag tidligere vil være bedre rustet til å håndtere entreprenørskapsprosessen enn de ikke har det (Burke mfl. 2018; Cope 2011). Pittaway og Cope (2007) poengterer at det er en stor fordel å legge til rette for stramme tidslinjer og klarhet i oppgavene i utdanningen av entreprenører. Dette bidrar til at entreprenører får erfaring med noen av de utfordringene som er naturlige i en entreprenørskapsprosess.

I tillegg til å handle om å «vite at» og å «vite hvordan», handler entreprenøriell læring også om å «vite hvem» (Wang og Chugh 2014). Haneberg (2019) beskriver entreprenøriell læring som en effektuerende prosess sterkt preget av kollektive handlinger, sosiale interaksjoner og kontekst. Lubit (2001) hevder at det å arbeide med eller observere eksperter på området vil medføre at entreprenører både bevisst og ubevisst lærer hvordan en kan gå fram for å håndtere

problemer, og Pittaway og Cope (2007) understreker at entreprenører ikke bare lærer av hverandre, men også av mentorer og konsulenter, fordi disse gir “liv” til entreprenørskapsprosessen ved å dele sine erfaringer. Cohen (2013a) studerte læring i akseleratorer, og fant ut at fire grupper mennesker bidro til læring for oppstartsbedriftene som deltok: Mentorene, lederne av akseleratorene, entreprenørteamet selv og de andre deltakerne. Hun hevder at interaksjonen med mentorene førte til at det åpnet seg opp nye strategiske muligheter for oppstartsbedriftene. Motsatt bidro ekspertisen fra lederne i akseleratorene til at oppstartsbedriftene fikk snevret inn de strategiske valgmulighetene sine. Et interessant funn var at læringen førte til at entreprenørteamene splittet opp til fordel for å holde sammen under deltakelsen. Med det mener Cohen (2013a) at entreprenørene spredte læringen mellom seg og ble spesialiserte på hver sine områder. Cohen (2013a) fant også ut av andre deltakere, som både er rivaler og hjelpere, bidro til essensiell læring for oppstartsbedriftene.

2.6 Nettverk

Oppstartsbedrifter kan ikke leve uten hjelp fra andre, og er derfor helt avhengig av et nettverk av forbindelser i de ulike delene av entreprenørskapsprosessen (Aldrich og Zimmer 1986). Ved å etablere og utvide nettverket sitt, gjør entreprenører andres midler om til sine egne og endrer utgangspunktet for sine entreprenørielle handlinger (Read mfl. 2017). Nettverk tilbyr ikke bare støtte, men også informasjon (Ozgen og Baron 2007), og har en betraktelig innvirkning både på mulighetsoppdagelse, ressurser, legitimitet og måten oppstartsbedrifter ledes (Elfring og Hulsink 2003; Jack 2005).

Før antok forskere at entreprenører gikk aktivt inn for å utvide eget nettverk ved hjelp av forhåndsbestemte strategier og for å oppnå bestemte mål (Engel mfl. 2017). Dette kan betegnes en kausal tilnærming til nettverksbygging, og innebærer at entreprenører gjør alt i sin makt for å komme i kontakt med et knippe nøye utvalgte mennesker. I effektueringsteorien ser en på nettverksbygging som det motsatte av dette. I stedet for å oppsøke de en tror vil bli viktige i oppstartsbedriftenes måloppnåelse, vil entreprenører være åpne for å knytte kontakt med alle som ønsker å forplikte seg til oppstartsbedriften (Sarasvathy mfl. 2008). Dette representeres ved «crazy-quilt»-prinsippet i effektueringsteorien. Å følge «crazy-quilt»-prinsippet innebærer at oppstartsbedrifters mål formes av nettverket og ikke motsatt. Fordi entreprenørskapsprosessen er preget av usikkerhet, måltvetydighet og endrede omgivelser, vil et slikt utgangspunkt være fordelaktig (Engel mfl. 2017). En effektuerende tilnærming til nettverksbygging fører til at entreprenører

kommer i kontakt med viktige forbindelser de ellers ikke ville oppsøkt, og som kan bidra til oppdagelsen av nye muligheter og mål for oppstartsbedriftene (Sarasvathy mfl. 2008).

Det finnes forskjellige typer nettverk, og forskere bruker ulike metoder for å klassifisere disse. I denne oppgaven har jeg valgt å skille mellom sosiale forbindelser og bedriftsforbindelser. Sosiale forbindelser er uformelle relasjoner som kun omfatter sosiale utvekslinger, som for eksempel tidligere kunder, kolleger, konkurrenter, venner, familie og bransjeorganisasjoner (Evers og O'Gorman 2011, 553). Bedriftsforbindelser er formelle relasjoner som inkluderer økonomiske transaksjoner, som for eksempel kunder, leverandører, meglere, konsulenter, offentlige støtteorganisasjoner og forskningsinstitusjoner (Evers og O'Gorman 2011, 553).

I tillegg til å skille mellom sosiale forbindelser og bedriftsforbindelser, er det hensiktsmessig å skille mellom sterke og svake forbindelser. Granovetter (1973) mener at styrken i en forbindelse avhenger av tidsomfang, følelsesmessig intensitet, intimitet og tjenestene som muliggjør relasjonen. For entreprenører er det viktig å forstå at de fjerneste forbindelsene kan bli de viktigste bidragsyterne til oppstartsbedriftenes utvikling (Read mfl. 2017). Granovetter (2005) betegner dette som «styrken i svake forbindelser». Han mener at svake bånd i større grad enn sterke bånd bidrar til ny innsikt og informasjon som kan bidra til oppdagelsen av nye muligheter.

Hvordan nettverk påvirkes

På bakgrunn av innvirkningen det har på oppstartsbedrifters utvikling, bør nettverksbygging være en proaktiv del av alle entreprenørers arbeid (Lechner mfl. 2006). For entreprenørteam er det naturlig at nettverksaktiviteter utvikles raskere enn for entreprenører som er alene (Davidsson og Honig 2003). Ifølge Read mfl. (2017) bør entreprenører ta i betraktning tre typer av interessenter i arbeidet med å utvide nettverket sitt: De entreprenørene er i direkte kontakt med, de de av og til møter på, og de de er knyttet til gjennom andre bekjentskaper. Dersom entreprenører klarer å benytte alle disse interessentene i arbeidet med å utvide nettverket sitt, vil veien være kort til de fleste forbindelser (Read mfl. 2017). Fordi oppstartsbedrifter er avhengig av ulike forbindelser i de forskjellige fasene av utviklingen (Hite og Hesterly 2001), finnes det ingen konkret fasit på hva slags miks av nettverksforbindelser entreprenører trenger. Målet vil uansett være å ha et nettverk som gjør det mulig for entreprenørene å finne den rette informasjon og de passende rådene (Birley 1985).

Nettverket til entreprenører bør endre seg i takt med utviklingen til oppstartsbedriftene og de behovene de har i de ulike fasene av utviklingen (Lechner mfl. 2006; Soetanto 2019). Soetanto (2019) hevder at fordelingen mellom svake og sterke bånd endrer seg gjennom de ulike fasene av oppstartsbedrifters vekst. Helt i begynnelsen vil nettverket gjerne preges av sterke bånd til familie, venner og kolleger. Etter hvert som oppstartsbedriftene vokser, bør nettverket utvides med forbindelser som kan bidra med informasjon, ressurser og kunnskap. I denne prosessen opplever oppstartsbedriftene gjerne at nettverket består av flere svake enn sterke forbindelser. Når oppstartsbedriftene igjen vokser, blir de svake forbindelsene sterkere, og nettverket preges igjen av sterke forbindelser. Lechner et al. (2006) hevder at entreprenører bør lete etter forbindelser som kan bidra til informasjon og rykte for å fostre oppstartsbedriftenes utvikling helt i startfasen. I tillegg understreker de betydningen av forbindelser som kan bidra med markedsinformasjon. De mener slik informasjon er viktig for å oppdage nye muligheter gjennom hele livssyklusen. En slik tilnærming, å lete etter spesielle nettverksforbindelser, kan anses som en kausal tilnærming til nettverksbygging.

Tang (2011) studerte betydningen av nettverksbygging for internasjonalisering av små og mellomstore bedrifter, og fant ut at små bedrifter kan overkomme vanlige hindringer dersom de forbedrer nettverksferdighetene sine. Til tross for at studien viser at diversitet i nettverket kan være positivt, indikerer den også at det å opprettholde store, diversifiserte nettverk kan gå på bekostning av bedrifters utvikling. Ifølge Tang (2011) vil små bedrifter ha størst nytte av å knytte og opprettholde kontakt med et fåtall strategiske forbindelser som kan bidra med markedsinformasjon og kunnskap som er viktig i den aktuelle fasen av utviklingen deres. De strategiske forbindelsene kan være både formelle og uformelle (Tang 2011).

2.7 Oppsummering

I teorikapittelet har jeg framstilt oppgavens teoretiske grunnlag. Kapittelet startet med en innføring i teori om oppstartsbedrifter og deres utvikling, samt hva akseleratorer gjør for å hjelpe oppstartsbedrifter med å utvikle seg i en tidlig fase. Deretter introduserte jeg effektueringsteorien, som benyttes som et viktig rammeverk i forståelsen av forskningsspørsmålene for oppgaven. Spesielt viktig innenfor effektueringsteorien, er teori om hvordan entreprenørene utvikler nye virkemidler når de interagerer med andre og forplikter seg til nye interessenter. Dette presenterte jeg ved hjelp av Sarasvathy (2008, 101) sin dynamiske modell for effektuering (figur 2.2). Et viktig poeng innenfor effektueringsteorien er også hvordan interaksjon og nye forpliktelser kan føre til at entreprenørene blir mer oppmerksomme på de virkemidlene de har fra før (Watson mfl.

2015). Fordi jeg benytter effektueringsteorien til å skille mellom virkemidlene identitet, kunnskap og nettverk, ble hvert av virkemidlene grundigere gjennomgått mot slutten av teorikapittelet. Under gjennomgangen av de ulike virkemidlene la jeg vekt både på å beskrive virkemidlene, og på å forklare hva som er med på å påvirke hvert enkelt virkemiddel. Dette har å gjøre med at jeg er spesielt interessert i å forstå hvordan akseleratoren påvirker oppstartsbedriftenes virkemidler.

3 Metode

I dette kapittelet beskriver og begrunner jeg hvordan jeg har valgt å gå frem for å besvare forskningsspørsmålene for oppgaven. Kapittelet begynner med å redegjøre for valg av forskningsmetode og -design. Deretter forklarer jeg fremgangsmåten for å plukke ut utvalget, samt for å samle inn og analysere dataene fra undersøkelsen. Viktige implikasjoner knyttet til studiens kvalitet og dens etiske aspekter tydeliggjøres i slutten av kapittelet.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er forskerens plan for hvordan studien skal gjennomføres fra start til slutt, og bør velges ut fra problemstillingen eller forskningsspørsmålene for oppgaven (Johannessen mfl. 2016). Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene i denne oppgaven, vil jeg nedenfor redegjøre for hvilke valg jeg har tatt i tilknytning til oppgavens forskningsdesign.

3.1.1 Abduktiv tilnærming

Forskningstilnærming handler om hvordan forskeren benytter eksisterende teori i forskningen, og det er vanlig å skille mellom en deduktiv og en induktiv tilnærming til teori (Saunders mfl. 2015). En deduktiv tilnærming til teori innebærer at forskeren tar utgangspunkt i allerede eksisterende teori, og benytter forskningen som en måte å bekrefte teorien empirisk (Johannessen mfl. 2016). Deduktiv tilnærming er fordelaktig når det eksisterer mye teori på området, og forskeren ønsker å spesifisere denne gjennom egen forskning (Saunders mfl. 2015). En induktiv tilnærming til teori handler om at forskeren begynner med å gjennomføre forskningen, og deretter generaliserer de empiriske funnene for å bidra til nye teorier (Johannessen mfl. 2016). En induktiv tilnærming er mest hensiktsmessig når det eksisterer lite eller ingen teori på området, og forskeren ønsker å være med i utviklingen av denne (Saunders mfl. 2015).

I denne oppgaven benytter jeg effektueringsteorien for å studere hvordan en norsk akselerator påvirker oppstartsbedriftenes som deltar. Effektueringsteorien er en mye brukt teori innenfor entreprenørskapslitteraturen, og det finnes utallige forskningsartikler som belyser teorien fra ulike perspektiver. Dette taler for en deduktiv tilnærming til teori. Når det gjelder teori om akseleratorer, er omfanget snevert, og det finnes et begrenset antall artikler på som studerer akseleratorers påvirkning på oppstartsbedrifter. Dette taler for en induktiv tilnærming til teori. For å balansere forholdet mellom teori og empiri i denne oppgaven, har jeg valgt å benytte en kombinasjon av deduksjon og induksjon. Dette kalles abduktiv tilnærming, og er like vanlig i forskningen som de to andre tilnærmingene (Saunders mfl. 2015). Ved bruk av abduktiv

tilnærming beveger forskeren seg fram og tilbake mellom teorien og empirien i forsøket på å forklare fenomenet på best mulig måte (Saunders mfl. 2015) En abduktiv tilnærming er å foretrekke når forskeren ønsker å modifisere eksisterende teorier eller generere nye teorier, slik jeg ønsker å gjøre i denne oppgaven (Saunders mfl. 2015).

3.1.2 Kvalitativ metode

I forskning er det vanlig å skille mellom to overordnede metodetilnærminger: Kvalitativ og kvantitativ metode. En kvalitativ tilnærming er gagnlig når problemstillingens formål er å forklare, mens det er fordelaktig å benytte en kvantitativ tilnærming dersom problemstillingen inneholder forklaringer (Ringdal 2018). I denne masteroppgaven ønsker jeg å besvare følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan påvirker akseleratoren virkemidlene oppstartsbedriftene har tilgjengelig?*
2. *Hvilke konsekvenser har påvirkningen på virkemidlene for oppstartsbedriftenes utvikling?*

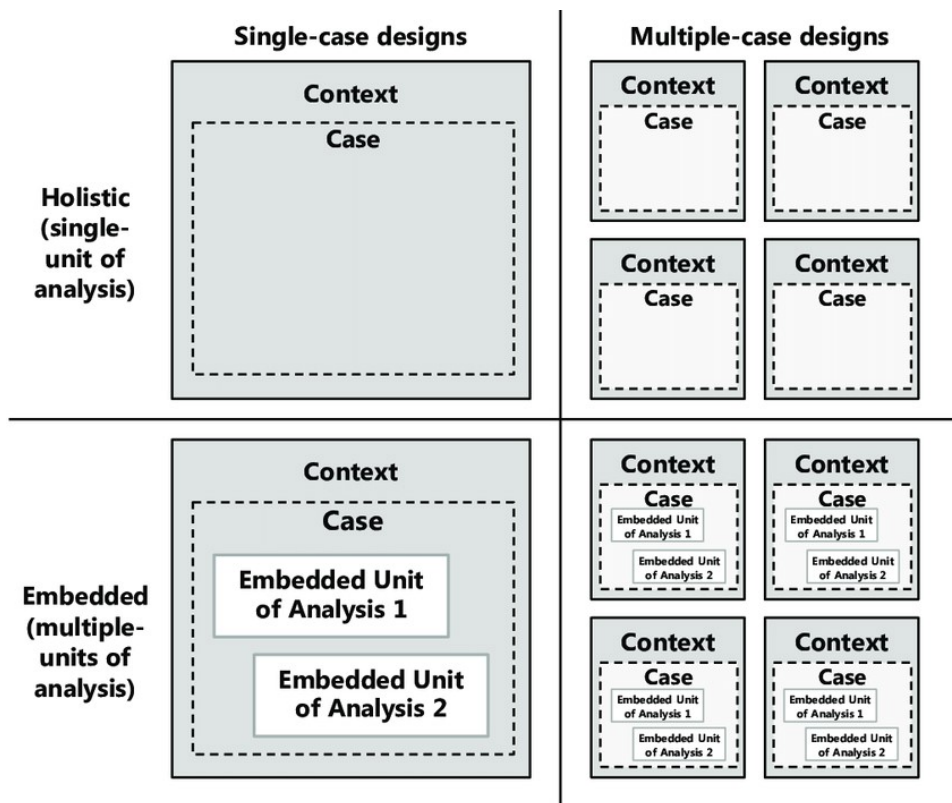
Forskningsspørsmålene presentert ovenfor har som hensikt å forklare et fenomen. Dette har gjort det naturlig å velge kvalitativ metode. I tillegg er kvalitativ metode å foretrekker når forskeren studerer et lite utforsket tema, slik jeg gjør i denne oppgaven (Johannessen mfl. 2016). At jeg har valgt kvalitativ metode betyr helt overordnet at jeg har valgt bort utbredte tendenser til fordel for en dypere forståelse av det jeg studerer (Johannessen mfl. 2016).

Kvalitativ forskning kan gjennomføres på flere måter, men bruk av et veletablert forskningsdesign gjør det enklere å redegjøre for de ulike delene av forskningsprosessen (Johannessen mfl. 2016). I denne oppgaven benytter jeg casesdesign.

3.1.3 Casestudie

Ifølge Yin (2018) avhenger valg av forskningsdesign av tre faktorer: Hva slags spørsmål problemstillingen søker svar på, om det er nødvendig for forskeren å kontrollere informantenes handlinger, og hvorvidt forskeren studerer et fenomen i nåtid eller ikke. I denne oppgaven ønsker jeg å svare på *hvordan* akseleratoren påvirker oppstartsbedriftene som deltar, og fenomenet jeg studerer opptrer i nåtid og er utenfor min kontroll som forsker. Dette har gjort det nærliggende å velge casesdesign som metodisk utgangspunkt for studien (Yin 2018). At problemstillingen søker å få frem detaljerte beskrivelser av fenomenet jeg studerer, gjør også at casesdesign er et velegnet forskningsdesign for denne oppgaven (Johannessen mfl. 2016).

Ved bruk av casestudie studerer forskeren ett eller et fåtall av utvalgte case inngående (Johannessen mfl. 2016). Casestudier skiller seg fra andre forskningsstrategier ved at de utvalgte tilfellene studeres i sin naturlige kontekst (Saunders mfl. 2015). Tilfellene kan være konkrete, som individer eller prosjekter, eller mindre konkrete, som relasjoner og beslutninger (Yin 2018). Yin (2018) deler casestudier inn i fire ulike kategorier basert på antall case og antall analyseenheter som studeres.



Figur 3.1: Grunnleggende typer design for casestudier, hentet fra Yin (2018, 48)

Denne studien er en enkeltcasestudie med flere analyseenheter. Caset for oppgaven er TheFactory sin akselerator, og analyseenheterne er syv oppstartsbedrifter som har deltatt i akseleratoren. Det er flere grunner til at jeg har valgt TheFactory som case for oppgaven, og en av de viktigste årsakene er at TheFactory er det Yin (2018) beskriver som en unik case. Det finnes mange akseleratorer i Norge, men ingen av disse har det samme bransjefokuset som TheFactory. TheFactory er i dag alene om å hjelpe teknologioppstartsbedrifter innenfor bransjene finans og eiendom i Norge. I tillegg vant TheFactory prisen “Best Accelerator/Incubator” i Nordic Startup Awards i 2019. Dette er en prestisjetung pris som understreker TheFactorys betydning i det entreprenørielle økosystemet i Norge. En annen grunn for valget, var at TheFactory var svært positive til å hjelpe meg med oppgaven da jeg tok kontakt. Sist, men ikke minst har det vært viktig for meg å velge en lærerik case av

personlig interesse. Finansbransjen og eiendomsbransjen er bransjer tett knyttet opp mot min egen studiebakgrunn, og som jeg synes er interessante bransjer når det kommer til bruk av ny teknologi. Ved å velge TheFactory som case for oppgaven, har det vært mulig for meg å få større innsikt i ny teknologi og oppstartsbedrifter i disse bransjene.

At jeg har valgt å utføre en enkeltcasestudie knytter seg også til oppgavens tidsperspektiv. Gjennomføring og ferdigstillelse av masteroppgaven skal holdes innenfor en tidsperiode på fem måneder, og jeg er, som eneste student, ansvarlig for prosjektet. Ved å avgrense oppgaven til ett enkelt case, går ikke omfanget av case på bekostning av undersøkelsens dybde og nøyaktighet.

3.2 Utvalg

På bakgrunn av at jeg er ute etter grundige beskrivelser som kan kaste lys over ulike sider ved problemstillingen min, har beslutninger knyttet til utvalg hatt et klart mål i denne oppgaven (Johannessen mfl. 2016). I avgrensningen av utvalget har jeg tatt stilling til utvalgsstørrelse, utvalgskriterier og utvalgssammensetning. Videre har det vært nødvendig å ha en plan for rekrutteringen av informantene.

Prosessen med å velge utvalgsstørrelse begynte med at jeg tok stilling til antallet analyseenheter jeg ønsket å inkludere i undersøkelsen. Etter nøye overveielser kom jeg frem til at syv oppstartsbedrifter ville være et passende antall. Bakgrunnen for dette var at jeg mente det passet inn i tidsrammen for studien, samt var tilstrekkelig for å svare på oppgavens forskningsspørsmål, i tråd med Everett og Furseth (2012) og Johannessen mfl. (2016) sine anbefalinger. Valg av informanter ble tatt med utgangspunkt i det valgte antallet analyseenheter, og jeg bestemte meg for å rekruttere én informant fra hver av de syv oppstartsbedriftene. Jeg ønsket i utgangspunktet å rekruttere flere informanter fra hver oppstartsbedrift, men fordi oppstartsbedriftene er små og har svært begrensede ressurser, antok jeg at det ville være enklere å få positiv respons fra oppstartsbedriftene dersom det kun var nødvendig at én av entreprenørene stilte opp i undersøkelsen.

For å finne ut av hvilke av oppstartsbedrifter og entreprenører som skulle delta i undersøkelsen, var det nødvendig å utarbeide en utvalgsstrategi. Følgende kriterier dannet grunnlaget for å velge ut informantene:

1. Informanten må ha deltatt i TheFactory sin akselerator i løpet av det siste året
2. Informanten må være en av entreprenørene/entreprenøren i oppstartsbedriften
3. Informanten må ha vært aktivt deltakende under akseleratoren

Det første kriteriet var at informanten hadde deltatt i TheFactory sin akselerator i løpet av det siste året. Bakgrunnen for at jeg ønsket informanter som nylig hadde deltatt i akseleratoren, var at jeg ønsket fylldige beskrivelser fra informantene. Jeg gikk ut fra at dette ville være enklere dersom informantene nylig hadde deltatt. En annen årsak var at TheFactory sin akselerator har endret seg betraktelig med tiden. I stedet for å analysere effektene av et program som er endret betraktelig i ettertid, ønsket jeg å analysere effektene av et program som er aktuelt i nåtid. Det andre utvalgskriteriet var at informanten måtte være en av entreprenørene i oppstartsbedriften. Grunnen til at jeg kun ønsket å rekruttere entreprenører, er at de har en klar oversikt over oppstartsbedriften, og derfor også er best posisjonert til å gi fylldige beskrivelser av denne. Dette er med på å øke kvaliteten på studien. Det tredje utvalgskriteriet var at entreprenøren hadde deltatt aktivt i akseleratoren. Dette kriteriet ble utformet på bakgrunn av at de fleste oppstartsbedriftene som deltar i TheFactory sin akselerator gir én av entreprenørene hovedansvaret for deltakelsen. Den entreprenøren som har vært mest aktivt deltakende i akseleratoren vil antakelig besitte mer informasjon av interesse for undersøkelsen enn de andre eventuelle entreprenørene i oppstartsbedriften.

På bakgrunn av de ovennevnte kriteriene var det 10 informanter å velge mellom. Etter å ha diskutert sammensetningen av utvalget, la kontaktpersonen min i TheFactory fram en liste over syv oppstartsbedrifter han mente var gode analyseenheter for undersøkelsen. Som ansvarlig for prosjektet tok jeg selv kontakt med informantene via e-post. Alle som ble kontaktet fikk vedlagt informasjon om prosjektet og samtykkeerklæring for deltakelse i undersøkelsen (vedlegg 2). To av oppstartsbedriftene på listen takket nei til å være med i undersøkelsen. Kontaktpersonen min på TheFactory foreslo derfor to andre oppstartsbedrifter, og begge disse takket ja til å delta. Av de syv oppstartsbedriftene som til slutt takket ja til å delta, var seks innenfor proptech og én innenfor fintech. Jeg ønsket opprinnelig å inkludere flere oppstartsbedrifter fra hver bransje, men siden TheFactory sine akseleratorer det siste året hadde overvekt av proptech-oppstartsbedrifter, ble det flere oppstartsbedrifter fra denne bransjen. Nedenfor er en oversikt over oppstartsbedriftene som deltok i undersøkelsen. Oppstartsbedriftene er betegnet med bokstaver. Betegnelsene benyttes for å skille mellom oppstartsbedriftene i analysen.

	Entreprenørene	Forretningsidé	Stadium	Bakgrunn for deltakelsen	Deltok
A	To entreprenører. Erfaring fra arkitektbransjen.	Forenkle og kvalitetssikre målinger av bygg. Utvikle en database med bygningsinformasjon basert på målinger over tid. Rettet mot privatboligmarkedet, takstmenn.	Oppstartsbedriften etablert over et år før deltakelsen. Gjennomført piloter, i gang med markedsundersøkelse. Klar for å ta forretningsidéen ut i markedet.	Oppnå salg. Utvide nettverket sitt. Teste andre måter å bruke teknologien på. Kunnskap om finansiering.	Vår 2019
B	Tre entreprenører. Kun teknisk erfaring.	Forenkle avviksprosessen og kommunikasjonen mellom utleier, leietaker og leverandører. Rettet mot bedriftsmarkedet, næringsseiendom.	Ansatt i annen bedrift for å utvikle produktet over et år før oppstartsbedriften ble etablert. Oppstartsbedriften etablert få måneder før deltakelsen.	Kunnskap om å drive oppstartsbedrift (drift, økonomi, markedsføring etc.). Utvide nettverket i sitt Oslo-området.	Høst 2019
C	To entreprenører. Erfaring fra byggebransjen. Erfaring fra å drive egen nettbutikk.	Forenkle tilvalgsfasen for boligkjøpere. Rettet mot det private boligmarkedet, privatkunder.	Hadde en forretningsidé før deltakelsen. Hadde ikke etablert oppstartsbedrift før deltakelsen.	Bli kjent med partnerne i akseleratoren. Kunnskap om å kommersialisere en idé. Få en investering.	Vår 2019
D	To entreprenører. Totalt tre ansatte. Teknisk erfaring. Erfaring med og teoretisk kunnskap om oppstartsbedrifter.	Løse støyproblemer i samfunnet. Rettet mot samfunnet som helhet.	Oppstartsbedriften etablert noen få måneder før deltakelsen. Produktet utviklet før deltakelsen.	Kunnskap om å drive oppstartsbedrift (strukturere hverdagen, fordele ansvar etc.). Utvide nettverket sitt.	Høst 2019
E	Én entreprenør. Totalt fire ansatte. Entreprenør med erfaring fra egen oppussingsvirksomhet. Ansatte med teknisk erfaring, erfaring fra bransjen og erfaring med prosjektledelse.	Forenkle og standardisere oppussingsprosesser gjennom løsning som kobler kunde og leverandør. Rettet mot privatboligmarkedet, både B2B og B2C.	Hadde arbeidet med å forenkle oppussingsprosesser gjennom egen oppussingsvirksomhet. Ønsket å kommersialisere forretningsidéen.	Kunnskap om det å utvikle og kommersialisere et konsept.	Vår 2019
F	Én entreprenør. Erfaring fra egen oppussingsvirksomhet.	Digitalisere visninger av private boliger. Rettet mot privatboligmarkedet, eiendomsmeglerbedrifter.	Arbeidet med forretningsidéen i litt under et år før deltakelsen. Skissert løsningen, laget promoteringsvideo og snakket med bedrifter i bransjen.	Kunnskap om det å drive oppstartsbedrift (strategi, markedsføring, kommunikasjon etc.).	Vår 2019

G	Tre entreprenører. Totalt åtte ansatte. Syv ansatte jobber med produktet. Én ansatt jobber med andre områder.	Forenkle kjøp og salg av kryptovaluta for norske kunder. Retter seg mot privatkunder.	Oppstartsbedriften etablert to år før deltakelsen. Lansert produktet et halvt år tidligere.	Kunnskap om ulike områder ved å drive en oppstartsbedrift (strategi, markedsføring, investeringer etc.). Utvide nettverket sitt.	Høst 2019
---	---	---	---	--	-----------

Tabell 3.2: Oversikt over oppstartsbedriftene

3.3 Datainnsamling

Kvalitative data kan samles inn på ulike måter. I denne oppgaven har dataene først og fremst blitt samlet inn ved en-til-en intervjuer med syv entreprenører fra ulike oppstartsbedrifter. Årsaken til at jeg valgte intervju er at denne metoden gjør det lettere å få fylldige beskrivelser fra informantene (Johannessen mfl. 2016). Å benytte intervjuer har også gitt meg muligheten til å styre fokuset mot de temaene som er viktig for studien (Yin 2018). I tillegg til intervjuene har uformelle samtaler, observasjoner og nettsider vært viktige supplement i datainnsamlingen.

3.3.1 Intervju

I god tid før datainnsamlingen utarbeidet jeg en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 1). Det er flere grunner til at jeg valgte å lage en semistrukturert intervjuguide. For det første egner dette seg godt for min studie. Den semistrukturerte intervjuguiden fungerer som en veileder under samtalen, men gir meg samtidig muligheten til å bevege meg fram og tilbake mellom tema og spørsmål (Johannessen mfl. 2016). På denne måten kan jeg ha en åpen og naturlig samtale med informantene, og likevel holde intervjuet innenfor den korte tidsrammen (Yin 2018). For det andre ønsket jeg å være åpen for å oppdage også andre data enn de jeg regnet med å oppdage ut fra teorien, slik en ofte ønsker når en benytter en abduktiv tilnærming (Saunders mfl. 2015).

Intervjuguiden ble delt inn i hoved- og undertemaer, og bestod av åpne spørsmål om temaer som dekket forskningsspørsmålene. Helt overordnet skilte intervjuguiden mellom oppstartsbedriftene før, under og etter akseleratoren. På denne måten kunne jeg få informanten til å tenke seg tilbake til de aktuelle tidspunktene. Under hvert hovedtema var søkelyset på oppstartsbedriftenes identitet, kunnskap og nettverk. Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet nokså åpne og for å understreke at jeg ønsket at informantene skulle ha muligheten til å snakke forholdsvis fritt og naturlig. Under flere av spørsmålene utarbeidet jeg likevel noen hjelpespørsmål dersom informanten stod fast, eller dersom det var

spesielle sider ved spørsmålet jeg ønsket å belyse. Jeg la stor vekt på å ikke stille for ledende eller for vide spørsmål i tråd med Yin (2018) sine anbefalinger. I tillegg til spørsmålene, inneholdt intervjuguiden viktig informasjon jeg skulle gi til informantene. Informasjonen omhandlet gjennomføringen av intervjuet, hva det innebærer for informanten å delta, behandlingen av personopplysninger og samtykke til bruk av diktafon.

Gode forberedelser ble viktig i forkant av intervjuene. Dette gjaldt ikke bare de ulike temaene, men også informasjonen jeg skulle gi til informanten i for- og etterkant av intervjuet.

Intervjuene skulle opprinnelig foregå ansikt til ansikt med informantene, men dette ble endret som følge av strenge restriksjoner knyttet til coronavirusutbruddet. Jeg valgte i stedet å gjennomføre videointervjuer, og mye tid gikk med til å bli kjent med videoverktøy og til å finne ut av hvordan jeg kunne bruke diktafon når intervjuene likevel ikke skulle utføres i person. Jeg gjorde flere tester med familiemedlemmer for å sikre god nettverkstilkobling, lyd og bilde. Testene jeg gjorde i forkant gjorde at fokuset mitt kunne være på intervjuet i stedet for på teknikken, og hjalp meg mye i selve gjennomføringen.

Jeg gjennomførte i alt syv intervjuer med entreprenører fra ulike oppstartsbedrifter.

Intervjuene ble gjennomført over en periode på tre uker, og hvert intervju varte fra 30 til 60 minutter. Gjennomføringen av intervjuene gikk som planlagt, og jeg hadde muligheten til å sende informantene oppfølgingsspørsmål på e-post i etterkant.

3.3.2 Andre datakilder

Under arbeidet med masteroppgaven har jeg tilbragt mye tid på TheFactory. Dette har vært et helt avgjørende bidrag i datainnsamlingen og for studien som helhet. I november og desember 2019 hadde jeg flere møter med kontaktpersonen min i TheFactory, og i januar og februar 2020 arbeidet jeg i TheFactory med å utarbeide et magasin om teknologi i eiendomsbransjen (proptech). Denne jobben gikk ut på å intervjuer en rekke eiendomsbedrifter, entreprenører og andre aktører i startup-økosystemet. Arbeidet med magasinet kunne gjøres hjemmefra, men jeg valgte å benytte anledningen til å tilbringe mye tid på TheFactory disse månedene. Dette førte til at jeg ble godt kjent med TheFactory sine ansatte og oppstartsbedrifter som har deltatt i akseleratoren eller som har kontorlokaler på TheFactory. Fordi den andre akseleratoren i 2019 var i ferd med å avsluttes ved årsskiftet, ble jeg spesielt godt kjent med oppstartsbedriftene som deltok i denne. I november 2019 deltok jeg på investment day, som er et arrangement hvor oppstartsbedriftene i akseleratoren pitcher konseptet sitt til en gruppe av investorer. Her fikk jeg se oppstartsbedriftene i akseleratoren pitche for første gang, og jeg fikk også oppleve hvordan spørsmålsrunder med investorer fungerte. I januar 2020 deltok jeg

også på demo day for den samme akseleratoren. Demo day var et stort arrangement med mange tilskuere. Her fikk jeg se oppstartsbedriftene i akseleratoren pitche for andre gang; denne gangen på en stor scene. I tillegg til å bli bedre kjent med oppstartsbedrifter som har deltatt i akseleratoren, har jeg også fått inngående innsikt både i TheFactory sin virksomhet, i finans- og eiendomsbransjen, og i det entreprenørielle økosystemet i Oslo og Norge. Dette har jeg fått gjennom intervjuer, uformelle samtaler og observasjoner både i og utenfor TheFactory. Jeg har blitt kjent med ulike entreprenørielle aktører og lært meg «startup-språket». For å huske bedre, hadde jeg alltid med meg en notatbok i TheFactory og på arrangementene jeg deltok på. I denne tok jeg feltnotater, og disse har jeg fått stor bruk for i analysen av dataene. Uten innsikten jeg har tilegnet meg gjennom å være deltakende i det entreprenørielle miljøet, ville jeg ikke ha klart å gjennomføre studien på samme måte.

I tillegg til uformelle samtaler og observasjoner, har jeg benyttet nettsider knyttet til TheFactory og de ulike oppstartsbedriftene som har deltatt i undersøkelsen. Dette har gitt meg håndfast informasjon og en bedre forståelse av de ulike bedriftenes virksomhet.

3.4 Dataanalyse

For at kvalitative data skal gi mening, må forskeren utforske, analysere, og transformere dataene slik at de belyser forskningsspørsmålene (Saunders mfl. 2015). I denne oppgaven har jeg benyttet tematisk analyse for å analysere de innsamlede dataene (Saunders mfl. 2015). Tematisk analyse egner seg godt både for deduktive og induktive studier på bakgrunn av at forskeren selv kan velge om dataene skal tematiseres ut fra teori eller ikke (Saunders mfl. 2015). Dette gjør tematisk analyse passende også for en abduktiv tilnærming, som er det jeg anvender i denne studien. Tematisk analyse gjennomføres i fire trinn: Bli kjent med dataene, kode dataene, lete etter tema og finne mønstre, og justere tema og forskningsspørsmål (Saunders mfl. 2015).

For å bli kjent med dataene, satt jeg i gang med å transkribere intervjuene umiddelbart etter å ha gjennomført undersøkelsen. Å transkribere kvalitative data fra lyd til tekst er en tidskrevende prosess som stiller krav til at forskeren ivaretar både dataene og respondentenes anonymitet i prosessen (Saunders mfl. 2015). For å ivareta dataene og respondentenes anonymitet, ble intervjuene transkribert ord for ord i et konfidensielt merket dokument uten tilkobling til internett eller andre systemer. Å transkribere intervjuene tok lang tid, men førte til at jeg ble bedre kjent med dataene, slik Saunders mfl. (2015) påpeker at det vil. I tillegg ble

det lettere å finne frem i dataene i ettertid. Sitatene som er fremhevet i oppgaven, er hentet fra de transkriberte intervjuene. For å ivareta meningsinnholdet i sitatene, er disse uendret.

Da jeg var ferdig med transkriberingen, satt jeg igjen med mye av data i form av tekst. Å sitte igjen med store mengder komplekse og ustandardiserte data, er naturlig i kvalitativ forskning (Saunders mfl. 2015). For å begynne prosessen med å gi mening til dataene, startet jeg med å kode disse. Dette gjorde jeg ved å merke informantenes utsagn med koder som oppsummerte det som ble sagt. Dette kunne for eksempel være «identitet – endret rollefordeling». Både underveis i og i etterkant av kodingen, begynte jeg å lete etter tema og finne mønstre i dataene. Jeg kategoriserte kodene under tema, og forstod hvordan de ulike kodene var like eller skilte seg fra hverandre. Det var i prosessen med å finne tema og mønstre at jeg fikk et ordentlig overblikk over sammensetningen av dataene, og oppdaget hvordan funnene var like eller annerledes enn det jeg hadde forventet på forhånd. For å sørge for at forskningsspørsmålene var dekkende for funnene som kom frem gjennom analysen, sørget jeg for å finjustere disse. Underveis i analyseprosessen gikk jeg fram og tilbake mellom empirien og teorien for å få en bedre innsikt i meningsinnholdet i dataene.

Etter å ha analysert dataene, valgte jeg å skrive opp resultatene fra hver informant separat. Dette gjorde jeg for å få et godt overblikk over dataene. Jeg fant ut at det var hensiktsmessig å skille mellom funn knyttet til identitet, kunnskap og nettverk knyttet til det første forskningsspørsmålet, men at det var utfordrende å skille mellom hvilke virkemidler som førte til hvilke konsekvenser. Dette førte til at jeg ikke valgte å skille mellom hvilke virkemidler som førte til hvilke konsekvenser, men påpekte konsekvensene underveis og der det var en sammenheng mellom påvirkning og konsekvens.

3.5 Kvalitet

En viktig oppgave for den som forsker er å erkjenne sterke og svake sider ved egen studie, og det finnes flere tester som sier noe om studiens kvalitet. Ifølge Yin (2018) kan en vurdere kvalitativ forskning ved hjelp av fire ulike tester. Disse omfatter begrepsvaliditet, intern validitet, reliabilitet og overførbarhet (Yin 2018). Nedenfor redegjør jeg for hvordan de ulike testene gjør seg gjeldende i denne studien.

3.5.1 Validitet

Begrepsvaliditet handler om hvor gode dataene er for å beskrive fenomenet som studeres (Johannessen mfl. 2016). For å sørge for tilfredsstillende begrepsvaliditet, må forskeren sørge for å gjennomføre to steg, ifølge Yin (2018). Det første steget handler om å definere

fenomenet en studerer ved hjelp av spesifikke konsepter. Det andre steget handler om å måle konseptene ved hjelp av riktige parametre. I denne oppgaven anvender jeg effektueringsteorien som konsept for å undersøke hvordan akseleratoren påvirker oppstartsbedriftene som deltar. For å sørge for korrekte målinger av det jeg undersøker, er intervjuguiden utarbeidet med utgangspunkt i effektueringsteorien og forskningsartikler som er relevante for studien. En annen måte jeg har styrket begrepsvaliditeten på, er å benytte meg å flere datakilder, eller datatriangulering, slik Yin (2018) anbefaler. I tillegg til hovedundersøkelsen, som omfatter intervjuer med syv entreprenører fra ulike oppstartsbedrifter, har jeg samlet inn store mengder data gjennom uformelle samtaler og deltakende observasjoner. Jeg har hatt uformelle samtaler med ansatte i TheFactory, flere av partnerbedriftene til TheFactory, samt oppstartsbedrifter som har deltatt i akseleratoren eller som har kontor på TheFactory. De to første månedene av arbeidet med masteroppgaven var jeg til stedet på TheFactory flere ganger i uken, og fikk muligheten til å bli en del av miljøet der. I tillegg har jeg deltatt på «investment day» og «demo day» for den siste akseleratoren i 2019.

Intern validitet handler om å illustrere korrekt forhold mellom årsak og virkning (Yin 2018). I denne oppgaven studerer jeg hvordan akseleratoren påvirker oppstartsbedriftenes identitet, kunnskap og nettverk, og hvilke konsekvenser påvirkningen på virkemidlene har for oppstartsbedriftenes utvikling. Endringer i identitet, kunnskap og nettverk kan oppstå av andre årsaker enn det å delta i en akselerator, og det kan hende at konsekvensene oppstartsbedriftene opplever som følge av påvirkningen også har andre forklaringsfaktorer. For å sikre intern validitet, har jeg benyttet den samme intervjuguiden i gjennomføringen av alle intervjuene. Denne intervjuguiden ble utarbeidet for å se spesielt på påvirkning og konsekvenser knyttet til deltakelsen i akseleratoren. I oppføringen av funn og analyse har jeg i tillegg vært svært bevisst på å kun inkludere det informantene trekker fram som direkte påvirkninger og konsekvenser av det å delta i akseleratoren.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige dataene er, og knytter seg til hvilke data som brukes og dataens nøyaktighet, innsamlingsmetode og bearbeidelse (Johannessen mfl. 2016). Målet med reliabilitet er å sørge for at en annen forsker som senere gjennomfører samme studie, oppnår de samme resultatene og trekker de samme konklusjonene (Yin 2018; Saunders mfl. 2015). Å replisere en casestudie er utfordrende, og også svært sjeldent, ifølge Yin (2018). I denne studien har replikasjon av studien være umulig grunnet det avgrensede tidsperspektivet. For å

sikre god reliabilitet har jeg i stedet vært svært bevisst på å være transparent i de ulike delene av forskningsprosessen, i tråd med det Yin (2018) og Saunders mfl. (2015) anbefaler. Jeg har tenkt grundig gjennom valgene jeg har tatt underveis i gjennomføringen, og forklart og begrunnet disse i metodekapittelet.

Saunders mfl. (2015) mener det er fire hovedfaktorer som kan svekke en studies reliabilitet: Deltakerfeil, deltakerbias, forskerfeil eller forskerbias. Deltaker- og forskerfeil er faktorer som påvirker deltakernes og forskerens gjennomføring av intervjuet, mens deltaker- og forskerbias er faktorer som påvirker hva informantene svarer og hvordan forskeren tolker svarene (Saunders mfl. 2015). For å unngå deltaker- og forskerfeil, lot jeg informantene velge et tidspunkt for intervjuet som passet for deres kalender, og som gjorde at de ikke trengte å tenke på at intervjuet skulle overlape andre avtaler. Deltakerne fikk selv velge hvilken plattform de ønsket å gjennomføre intervjuene på, og som forsker sørget jeg for at alt det tekniske var i orden fra min side. Jeg brukte mye tid på forberedelser før intervjuene, og passet på at det ikke var noe som kunne bli distraherende underveis. For å unngå deltaker- og forskerbias, var jeg svært fokusert på å lytte til informantene. I tillegg var jeg opptatt av å stille spørsmål underveis dersom det var noe av det informantene sa som jeg synes var uklart. At intervjuene ble gjennomført på video, gjorde at deltakerne selv kunne bestemme hvor og når intervjuene skulle foregå.

En annen måte å sikre reliabiliteten i studien, har vært å ivareta dataene på best mulig måte gjennom hele prosessen. Dette ble spesielt viktig i analysen av dataene. Jeg transkriberte intervjuene ord for ord, og gikk over lydmaterialiet ved flere anledninger for å sikre at jeg transkriberte helt riktig. Der jeg har brukt sitater, er disse hentet rett ut fra de transkriberte intervjuene. Dette er gjort for å ivareta meningsinnholdet i informantenes svar.

3.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet benevnes ofte ekstern validitet, og handler om hvorvidt funnene fra en studie kan generaliseres (Yin 2018). Fordi denne studien setter søkelys på ett enkelt case, er ikke funnene fra undersøkelsen direkte overførbare til andre tilfeller. Det finnes mange og ulike akseleratorer, men i denne studien ønsker jeg kun å få en dypere forståelse av ett utvalgt case. Det betyr at generalisering av funnene ikke er et mål ved denne studien. Likevel kan studien representere et lite bidrag til teorien om akseleratorer og deres påvirkning på oppstartsbedriftene som deltar. Å studere ulike akseleratorers påvirkning på oppstartsbedrifter er etterspurt (Hochberg 2015), og kan nyansere den allerede eksisterende teorien på området. Å bruke et casestudie som et eksempel for å belyse eller utvide teorier er det Yin (2018) kaller

for teoretisk generalisering. Han påpeker at casestudier benyttes til teoretisk generalisering heller enn til statistisk generalisering.

3.6 Ethiske aspekter

Prosjektet er meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata, og forskningsetiske retningslinjer har vært høyeste prioritet i gjennomføringen av prosjektet. Fordi studien handler om mennesker og omfatter menneskelig interaksjon, har det menneskelige hensynet vært spesielt viktig for å sørge for god etikk (Johannessen mfl. 2016). Alle informantene har fått grundig informasjon om hva det innebærer å delta i studien, både skriftlig og muntlig. Samtykke til å delta i studien har vært frivillig, og informantene har når som helst kunnet trekke sitt samtykke. Under datainnsamlingen har jeg vært opptatt av å vise informantene respekt, blant annet ved å være en god lytter og gjøre samtalen til en naturlig og komfortabel setting for den enkelte.

3.7 Oppsummering

I metodekapittelet har jeg redegjort for de ulike valgene jeg har tatt i gjennomføringen av masteroppgaven. Kapittelet startet med å presentere valg relatert til oppgavens forskningsdesign. Deretter forklarte jeg hvordan jeg plukket ut utvalget og samlet inn og analyserte dataene fra undersøkelsen. Avslutningsvis redegjorde jeg for studiens kvalitet og etiske aspekter.

4 Casebeskrivelse

TheFactory er lokalisert i sentrum av Oslo, og er Nordens største fintech, proptech og retail tech inkubator og akselerator. TheFactory ble etablert i 2015 av Ingar Steffen Bentsen og Hans Christian Bjørne; to entreprenører med lang erfaring fra å starte opp egne bedrifter og å hjelpe til i utviklingen av andres. Til å begynne med var TheFactory rettet mot oppstartsbedrifter innenfor fintech, men i dag hjelper TheFactory oppstartsbedrifter både innenfor fintech, proptech og retail tech. Teamet på TheFactory består i dag av 10 ansatte med bred erfaring fra og kunnskap om bransjene, oppstartsbedrifter og det entreprenørielle økosystemet i Norge. Som aktør i det entreprenørielle økosystemet i Norge er TheFactory svært anerkjent. I 2019 vant TheFactory prisen «Best Accelerator/Incubator in the Nordics» i Nordic Startup Awards, og samme år ble TheFactorys CEO tildelt prisen «Ecosystem Hero of the Year award in Norway».

I denne oppgaven studerer jeg TheFactory sitt akseleratorprogram. Siden høsten 2016 har TheFactory gjennomført syv slike programmer. I 2019 gjennomførte TheFactory to akseleratorprogrammer. Den første akseleratoren var kun for oppstartsbedrifter innenfor proptech, og varte i seks uker. Den andre akseleratoren var for oppstartsbedrifter både innenfor fintech og proptech, og varte i 12 uker. Alle som ønsker kan søke om å delta i TheFactory sine akseleratorprogrammer, både via portalen på TheFactory nettside, eller ved å ta direkte kontakt med de ansatte i TheFactory. Det hender også at TheFactory tar kontakt med oppstartsbedrifter de anser som aktuelle kandidater til programmet. Etter å ha vurdert søkermassen til akseleratoren, følger intervjuer med de aktuelle oppstartsbedriftene. Her vurderer TheFactory hvorvidt oppstartsbedriftene er aktuelle deltakere til akseleratorprogrammet. TheFactory vurderer oppstartsbedrifter ut ifra idé/konsept vs. behov i markedet, team og produkt/løsning. Erfaringen viser at team kanskje er det aller viktigste kriteriet i utvelgelsen av deltakere. Utover kompetanse gjøres det vurderinger av teamets forutsetninger for å holde ut. Det å utvikle en oppstartsbedrift er en lang reise hvor det vil være mye motgang og de fleste opplever en periode hvor driften er mer eller mindre i full gang, men hvor inntektene uteblir. Denne perioden er også kjent som dødens dal. Til hvert akseleratorprogram plukker TheFactory ut åtte til ti oppstartsbedrifter.

I akseleratoren får entreprenørene tilgang til et bredt nettverk av forbindelser. De blir tildelt sitt eget mentorteam, får møte TheFactory sine partnere, og blir undervist av eksperter på områder som er viktige for at entreprenørene skal lykkes. Mentorene i akseleratoren er nøye valgt ut, og er personer med erfaring fra eller kunnskap om bransjene, oppstartsbedrifter eller

andre områder som er viktige for at deltakerne skal lykkes. Partnerne til TheFactory er gjerne store bedrifter i bransjene. Disse er med på å finansiere akseleratoren, og kan til gjengjeld enkelt knytte kontakt med oppstartsbedriftene som deltar. Kontakten mellom oppstartsbedriftene og partnerne resulterer gjerne i prosjekter og samarbeid som er gunstige for begge parter.

Akseleratorprogrammet foregår i TheFactory sine lokaler i Oslo sentrum, og alle som deltar får egne kontorplasser i perioden for programmet. Her har de kort vei til råd fra de ansatte i TheFactory, og anledning til å benytte møterom og å være med på ulike arrangementer i regi av TheFactory. De første 6 ukene av programmet valideres idéene og løsningene i samarbeid med TheFactory og partnerne for at gründerne skal kunne gjøre nødvendige justeringer. I denne perioden får gründerne hjelp til å utvikle en Lean Canvas (forretningsplan på én side som deler forretningsidéen inn i ulike nøkkelforutsetninger) som brukes i prosessen med å utforske mulige forretningsmodeller. Lean canvas brukes også for å kommunisere idéer/konsepter med interessenter i valideringsprosessen. Den brukes også for å teste problemer et produkt skal løse. I løpet av de første 6 ukene holdes det også en rekke seminarer for å gi gründerne nødvendig kunnskap om hvordan bygge et selskap. Etter 6 uker arrangerer TheFactory «Pitch and Selection Night». Her pitcher deltakerne forretningsidéene sine for partnere, og i samarbeid med investorer velger TheFactory hvilke av oppstartsbedriftene som får være med videre i programmet. De siste ukene av programmet videreutvikler selskapene sine idéer/konsepter, løsninger, forretningsmodeller og strategier i nært samarbeid med partnere, mentorer og veiledere fra TheFactory. Akseleratorprogrammet avsluttes med «Demo Day». På Demo Day pitcher de gjenværende oppstartsbedriftene forretningsidéen sin for et stort publikum av investorer, bedrifter og andre aktører i startup-miljøet.

Oppstartsbedriftene som kommer videre etter Pitch and Selection Night, og som er med gjennom hele akseleratorprogrammet får anledning til å motta en investering av et investeringsselskap som blir opprettet for hvert program, TheFactory Angels, på opptil 400.000 kroner. Til gjengjeld tar TheFactory en liten eierandel i selskapene, mellom 5-12 %, gjennom forhandlinger med de aktuelle oppstartsbedriftene. Av investeringen i oppstartsbedriftene holdes 30% tilbake for å dekke programkostnader. TheFactory har i dag en stor portefølje av oppstartsbedrifter, og er svært opptatt av å følge opp både disse og de andre deltakerne i etterkant av akseleratorprogrammet.

5 Empiri og analyse

I dette kapittelet presenterer og beskriver jeg funnene fra den kvalitative undersøkelsen. Formålet med kapittelet er å benytte dataene fra undersøkelsen til å belyse ulike sider ved oppgavens forskningsspørsmål:

1. *Hvordan påvirker akseleratoren virkemidlene oppstartsbedriftene har tilgjengelig?*
2. *Hvilke konsekvenser har påvirkningen på virkemidlene for oppstartsbedriftenes utvikling?*

Kapittelet starter med en oversikt over oppstartsbedriftene som har deltatt i undersøkelsen. Deretter presenteres funnene fra den enkelte oppstartsbedrift hver for seg. Funnene fra hver oppstartsbedrift er kategorisert etter identitet, kunnskap og nettverk, og konsekvensene av påvirkningen på virkemidlene belyses underveis i presentasjonen. Mot slutten av kapittelet oppsummeres funnene tilknyttet alle oppstartsbedriftene i sin helhet.

5.1 Oversikt over oppstartsbedriftene

Nedenfor er en oversikt over oppstartsbedriftene som har deltatt i undersøkelsen. Tabellen inneholder opplysninger knyttet til entreprenørene, forretningsidéen, oppstartsbedriftens stadium i utviklingen på tidspunktet før akseleratoren, hva som var årsaken til at oppstartsbedriften ønsket å delta i akseleratoren, og når den enkelte oppstartsbedrift deltok.

	Entreprenørene	Forretningsidé	Stadium	Bakgrunn for deltakelsen	Deltok
A	To entreprenører. Erfaring fra arkitektbransjen.	Forenkle og kvalitetssikre målinger av bygg. Utvikle en database med bygningsinformasjon basert på målinger over tid. Rettet mot privatboligmarkedet, takstmenn.	Oppstartsbedriften etablert over et år før deltakelsen. Gjennomført piloter, i gang med markedsundersøkelse. Klar for å ta forretningsidéen ut i markedet.	Oppnå salg. Utvide nettverket sitt. Teste andre måter å bruke teknologien på. Kunnskap om finansiering.	Vår 2019
B	Tre entreprenører. Kun teknisk erfaring.	Forenkle avviksprosessen og kommunikasjonen mellom utleier, leietaker og leverandører. Rettet mot bedriftsmarkedet, næringsseiendom.	Ansatt i annen bedrift for å utvikle produktet over et år før oppstartsbedriften ble etablert. Oppstartsbedriften etablert få måneder før deltakelsen.	Kunnskap om å drive oppstartsbedrift (drift, økonomi, markedsføring etc.). Utvide nettverket i sitt Oslo-området.	Høst 2019
C	To entreprenører. Erfaring fra byggebransjen. Erfaring fra å drive egen nettbutikk.	Forenkle tilvalgsfasen for boligkjøpere. Rettet mot det private boligmarkedet, privatkunder.	Hadde en forretningsidé før deltakelsen. Hadde ikke etablert oppstartsbedrift før deltakelsen.	Bli kjent med partnerne i akseleratoren. Kunnskap om å kommersialisere en idé. Få en investering.	Vår 2019

D	To entreprenører. Totalt tre ansatte. Teknisk erfaring. Erfaring med og teoretisk kunnskap om oppstartsbedrifter.	Løse støyproblemer i samfunnet. Rettet mot samfunnet som helhet.	Oppstartsbedriften etablert noen få måneder før deltakelsen. Produktet utviklet før deltakelsen.	Kunnskap om å drive oppstartsbedrift (strukturere hverdagen, fordele ansvar etc.). Utvide nettverket sitt.	Høst 2019
E	Én entreprenør. Totalt fire ansatte. Entreprenør med erfaring fra egen oppussingsvirksomhet. Ansatte med teknisk erfaring, erfaring fra bransjen og erfaring med prosjektledelse.	Forenkle og standardisere oppussingsprosesser gjennom løsning som kobler kunde og leverandør. Rettet mot privatboligmarkedet, både B2B og B2C.	Hadde arbeidet med å forenkle oppussingsprosesser gjennom egen oppussingsvirksomhet. Ønsket å kommersialisere forretningsidéen.	Kunnskap om det å utvikle og kommersialisere et konsept.	Vår 2019
F	Én entreprenør. Erfaring fra egen oppussingsvirksomhet.	Digitalisere visninger av private boliger. Rettet mot privatboligmarkedet, eiendomsmeglerbedrifter.	Arbeidet med forretningsidéen i litt under et år før deltakelsen. Skissert løsningen, laget promoteringsvideo og snakket med bedrifter i bransjen.	Kunnskap om det å drive oppstartsbedrift (strategi, markedsføring, kommunikasjon etc.).	Vår 2019
G	Tre entreprenører. Totalt åtte ansatte. Syv ansatte jobber med produktet. Én ansatt jobber med andre områder.	Forenkle kjøp og salg av kryptovaluta for norske kunder. Retter seg mot privatkunder.	Oppstartsbedriften etablert to år før deltakelsen. Lansert produktet et halvt år tidligere.	Kunnskap om ulike områder ved å drive en oppstartsbedrift (strategi, markedsføring, investeringer etc.). Utvide nettverket sitt.	Høst 2019

Tabell 5.1: Oversikt over oppstartsbedriftene

5.2 Oppstartsbedrift A

5.2.1 Identitet

Identitet på entreprenørnivå, «hvem vi er»

Før akseleratoren bestod A av to entreprenører med lang erfaring fra arkitektbransjen og fra å ha jobbet sammen. De to var henholdsvis Chief Executive Officer (heretter CEO) og Chief Operating Officer (heretter COO). Selv om entreprenørene hadde erfaring med å starte opp egne prosjekter fra tidligere, hadde de lite erfaring med oppstartsbedrifter og med teknologi. Informanten beskriver entreprenørene som «*veldig sånn selvlærte og veldig selvsikre på at alt vi tenkte at vi kunne og alt vi skulle få til, og ganske sikre på hvor vi skulle også*». Likevel poengterer informanten at de nok var litt «*vimsete*» når det gjaldt å sette klare rammer rundt det oppstartsbedriften drev med.

Informanten forteller at akseleratoren påvirket identitet på entreprenørnivå nokså direkte.

«Siden vi er en liten bedrift med få harde assets og mye softe assets, så er jo det direkte påvirka av akkurat det vi er. Altså, det har jo forma oss som personer»

Akseleratoren ga entreprenørene nye erfaringer, og gjorde at de vokste både i sine egne roller, som personer og som oppstartsbedrift. Erfaringene entreprenørene tilegnet seg under akseleratoren hadde flere positive konsekvenser. Informanten forteller at entreprenørene ble mer profesjonelle og fokuserte, og også at ansvarsfordelingen mellom dem ble tydeligere.

«Fra å være litt sånn tusenkunstnere alle sammen, til å være veldig mye mer sånn 'dette er ditt område, dette er ditt område'. Også jobber man jo på tvers, selvfølgelig, men man er mye mer sterkt definert, da, på ansvar.»

Identitet på bedriftsnivå, «hva vi gjør»

Før A ble med i akseleratoren, var identiteten på bedriftsnivå nokså etablert. Med det menes at entreprenørene var klare på hva oppstartsbedriften drev med. Entreprenørene hadde jobbet lenge med løsningen, var allerede i gang med å teste den ut, og følte seg klare for å ta det siste steget ut i markedet.

«Vi hadde begynt markedsundersøkelsen med takstmenn, vi hadde gjort en del piloter på andre tilleggsprodukter som ledet opp mot det, og egentlig så var vi jo ganske klare for å trykke på avtrekkeren og begynne go-to-market-planen på det konseptet.»

Fordi A hadde kommet langt med oppstartsbedriften før akseleratoren, var de usikre på om de ønsket å delta. De var også skeptiske til å la TheFactory investere i oppstartsbedriften, og var redd for at TheFactory skulle bli sittende med en stor porsjon av oppstartsbedriften og sterk innflytelse på «hva vi gjør». Da A likevel valgte å takke ja, var de enige om å ikke ha noen restriksjoner.

Under akseleratoren ble A sin identitet på bedriftsnivå sterkt utfordret. TheFactory ønsket å tilpasse A sin virksomhet til partnernettverket sitt, og A gjorde derfor en «full overhaling» av konseptet for å tilpasse seg næringsmarkedet i stedet for det private boligmarkedet. Dette hadde både positive og negative konsekvenser. På den ene siden fikk A mye positiv respons da de prøvde å tilpasse virksomheten sin til TheFactory sine partnere. Denne oppmerksomheten bidro til økt motivasjon hos entreprenørene. Det lå også mye læring og erfaring i å teste ut ulike tilnærminger. På den andre siden opplevde A at endringene i «hva vi gjør» ikke resulterte i at noen faktisk ønsket å betale for løsningen.

«Verdiforslaget var aldri sterkt nok overbevisende i seg selv, det var mer samarbeidet som var fristende. Og det gjorde at det ble veldig vanskelig å finne det konkrete 'killer salgsargumentet' som overbeviste ledelse og alle sammen om at ja, dette skal vi bruke masse penger på. Og derfor har det på en måte stranda litt, da.»

På bakgrunn av at endringene i «hva vi gjør» ikke viste seg å være like vellykkede som entreprenørene hadde håpet, besluttet A å gå tilbake til å gjøre det de gjorde før akseleratoren. Informanten forklarer at erfaringen med å prøve og feile har ført til at entreprenørene har blitt tydeligere på å etablere klarere rammer rundt det de driver med.

Gjennom akseleratoren lærte entreprenørene hva en «data as a service»-modell er. I tillegg forstod de at «data as a service» er nettopp det de driver med. På bakgrunn av denne kunnskapen besluttet A å ta utgangspunkt i en «data as a service»-modell. Dette var en viktig endring i «hva vi gjør» som gjorde at entreprenørene ble mer kjent med egen oppstartsbedrift, ifølge informanten.

5.2.2 Kunnskap

Før A deltok i akseleratoren hadde entreprenørene mye kunnskap om arkitektbransjen og om privatboligmarkedet. Utover dette var entreprenørene ifølge informanten *«litt sånn selvlærte på alt sånn bedriftsstrategi og forretningsmodeller og markedsundersøkelser, altså sånn startup-bedriftsøkonomiske ting, branding og sånne ting også, kommunikasjon, salg.»*

En av de viktigste årsakene til at A ble med i akseleratoren, var at entreprenørene ønsket å lære om investering og finansiering.

«Vi så at vi trengte mer kompetanse innenfor dette med finansiering, investorrunder, hente penger, 'hva betyr det?', eierandeler, term sheets, og alle disse tekniske tingene kunne vi lite om.»

Kunnskap om investering og finansiering var noe A tilegnet seg gjennom flere forelesninger og seminarer i akseleratoren. I tillegg trekker informanten fram kunnskap om salg og kommunikasjonsteknikker som noe entreprenørene lærte under deltakelsen. De øvde mye på pitching, og informanten forteller at de *«ble drilla på å kommunisere sånn»*. Informanten presiserer at pitching er noe de har fått mye bruk for også i ettertid.

«Så har vi brukt mye, ja, sånn pitching, det er på en måte hygiene. Det gjør man hele tiden, så, det kommer man ikke unna. Det tenker jeg ikke på mer. Det er bare ting man må gjøre.»

Gjennom samspill med etablerte aktører i eiendomsmarkedet, lærte A mye om deler av bransjen de ikke tidligere hadde noe kunnskap om. A fikk også erfare hvordan det er å samarbeide og forhandle med store eiendomsbedrifter, og opplevde hvor vanskelig det kan være å nå fram til ansatte med den rette beslutningsmyndigheten i store bedrifter.

«Vi lærte veldig mye om dette her med å ha samarbeid og forhandlinger med store selskaper. Altså, hva det betyr å få den typen samarbeid til å funke, og hvordan man skal forholde seg til og få til å komme i kontakt med og drive denne typen samarbeid frem.»

Gjennom praktisk arbeid og prøving og feiling under deltakelsen, fikk A erfare hva som fungerte og hva som ikke fungerte for oppstartsbedriften. Dette førte til at entreprenørene ble flinkere til å gjøre ting tydeligere og enklere, i stedet for å gjøre ting veldig komplekst, slik informanten forteller at de hadde en tendens til å gjøre før akseleratoren.

«Har vel egentlig erfart at det handler om å gjøre det så enkelt som overhodet mulig for å få det liksom ned på et sånt 'dette er det vi gjør, det koster så mye, og dette er det du får'.»

Under akseleratoren ble A eksponert for mangel på teknisk kunnskap. Informanten forteller at samtaler med mentorer og partnere gjorde det tydelig at teamet manglet en teknisk ressurs, og påpeker at *«det pressa oss jo enda hardere til å fortsette jakten på å finne en siste, på en måte, teknisk person, til temaet»*. Som følge av dette ansatte A en fullstack-utvikler og Chief Technical Officer (heretter CTO) i etterkant av deltakelsen.

5.2.3 Nettverk

Før akseleratoren var A sitt nettverk preget av at de rettet seg mot privatboligmarkedet. De var i kontakt med potensielle kunder i dette markedet, og hadde et stort nettverk innenfor arkitektbransjen. A hadde også noen nettverksforbindelser i det entreprenørielle miljøet i Oslo-området. En av hovedårsakene til at A takket ja til å delta i akseleratoren, var partnernettverket til TheFactory. Partnernettverket til TheFactory består av bedrifter i næringsmarkedet, og ikke privatboligmarkedet, som A opprinnelig rettet seg mot. Årsaken til at entreprenørene synes partnernettverket til TheFactory var interessant, var at de kunne hjelpe A med å teste andre bruksområder for løsningen deres. De håpet partnerne kunne være interesserte i løsningen deres, og at bekjentskapene med disse kunne resultere i et partnerskap eller salg.

«Det ville vært å fått et salg, altså, fått en partner, binding til en partner som gjorde at vi fikk cash i selskapet. Og som var med å ta risiko, for eksempel i en kommersialiseringsfase.»

Sosiale nettverk

Under akseleratoren ble A først og fremst ble kjent med andre oppstartsbedrifter og de ansatte på TheFactory.

«Nei, vi ble jo kjent med mange startups, først og fremst. Det var én ting. Alle de som var med oss i akseleratoren, de er jo blitt gode kolleger, for en si, i startupverden, som man kan ta kontakt med.»

«Også ble vi jo kjent med, selvfølgelig, hele, hele besetningen på TheFactory, det er også, på en måte, ressurspersoner man kan ta tak i.»

Oppstartsbedriftene og de ansatte på TheFactory var og er viktige forbindelser for A. De andre oppstartsbedriftene har blitt som venner, og de ansatte i TheFactory er alltid tilgjengelig for å hjelpe. I tillegg blir A stadig invitert til arrangementer i regi av TheFactory. Dette har ført til at A fortsetter å knytte betydningsfulle forbindelser gjennom disse.

Bedriftsnettverk

For A var mentorene og partnerne de viktigste nettverksforbindelsene entreprenørene ble kjent med under akseleratoren. Selv om alle ble tildelt et eget mentorteam, hadde A et bevisst forhold til hvordan de skulle forholde seg til mentorene. Informanten forteller at de var opptatt av å lete etter mentorer med annen kunnskap enn entreprenørene, og at dette resulterte i at mentorene ble viktige kilder til kunnskap for A. I tillegg hjalp mentorene til da A skulle rekruttere en ny person til entreprenørteamet.

«Vi prøvde å finne de forskjellige kompetansene vi ikke hadde, for eksempel teknisk, økonomisk, den type ting. Og så tok vi jo og fulgte de videre, og de ga oss jo mye hjelp, spesielt i rekrutteringsfasen, da vi skulle ha tak i en teknisk person. Vi brukte deres kompetanse til å løse det.»

Gjennom akseleratoren kom entreprenørene også i kontakt med TheFactory sine ulike partnere. Disse bidro til at A ble kjent med andre deler av bransjen, og til at A fikk landet avtaler om samarbeid og pilotprosjekter. Til tross for at ingen av samarbeidene har endt i betalbare salg, mener informanten at partnerne har vært pådrivere til aktiviteter som kan bidra til å generere salg i framtiden.

5.3 Oppstartsbedrift B

5.3.1 Identitet

Identitet på entreprenørnivå, «hvem vi er»

Før akseleratoren hadde de tre entreprenørene i B jobbet sammen og vært gode venner lenge. Likevel hadde de ingen erfaring med å drive oppstartsbedrift. Informanten forteller at entreprenørene ikke var særlig strukturerte eller erfarne. De hadde ingen overordnet strategi, og var også lite salgs- og markedsorientert. Før akseleratoren hadde de vært mest fokusert på å utvikle produktet, og de hadde besluttet å etablere en egen oppstartsbedrift kun et par måneder før deltakelsen.

Informanten forteller at entreprenørene fikk utfordret seg selv, lærte nye ting, og vokste både som enkeltpersoner og som entreprenørteam. De gikk fra å være tre ungdommer som hadde det gøy med å utvikle et produkt, til å bli mer seriøse og profesjonelle.

«Altså, jeg kan jo si det som er litt sånn cheesy, og si at vi ble på en måte mer voksne.»

Gjennom praktisk arbeid med egen oppstartsbedrift under akseleratoren, fikk entreprenørene også utforsket teamets ulike styrker og svakheter. De fant ut av hvem av entreprenørene som var gode på hva, og kunne dermed utforme en tydeligere rollefordeling.

«Vi var jo tre stykker før og vi var jo tre stykker da vi var ferdig i programmet, så størrelsen endret seg jo ikke. Det var nok mer bare at vi tre som egentlig bare var kompiser, som gjorde dette her fordi at det var gøy, ble på en måte til et team hvor vi fant ut 'hva er våre personers sterke sider?'.»

Identitet på bedriftsnivå, «hva vi gjør»

Før akseleratoren hadde B allerede et ferdig produkt og flere betalende kunder. Dette gjorde at det tekniske rundt «hva vi gjør» allerede hadde vist seg å være frembringende. Det B var mer usikre på, var hvordan de de andre sidene ved oppstartsbedriften skulle utformes. Ved å arbeide praktisk med oppstartsbedriften i perioden for akseleratoren, var dette noe entreprenørene fikk muligheten til. Akseleratoren gjorde entreprenørene bedre kjent med sin egen oppstartsbedrift, og informanten forteller at akseleratoren har hjulpet entreprenørene med å finne sin egen måte å gjøre ting på. Ifølge informanten har akseleratoren gjort at B kunne bli et ordentlig selskap.

«Vi sitter jo, bortsett fra bare det da, igjen med at vi faktisk ble et selskap. Ble ikke bare tre gutter som prøve å lage et kult produkt, men nå er vi faktisk ute og ansetter, på en måte, flere, sånn som vi gjør nå, og det begynner å bli no, sant. Så det. Det var jo akseleratoren som hjalp oss med å bli et selskap.»

Et godt eksempel på akseleratorens påvirkning på B sin identitet på bedriftsnivå, er at B fikk bygget imaget, eller brandet, sitt ut i markedet. Da de tre entreprenørene gikk inn i akseleratoren, var de klar over at de skilte seg ut med sin unge alder i en bransje preget av lange tradisjoner og eldre generasjoner. De var likevel usikre på om dette var en fordel eller en ulempe. På den ene siden kunne det å skille seg ut gi oppstartsbedriften positiv oppmerksomhet. På den andre siden kunne det gjøre det utfordrende å skape tillit til andre aktører bransjen. Under deltakelsen ble det tydeligere for entreprenørene at deres unge alder var et fortrinn. Informanten forteller at TheFactory aldri så på B som mindre seriøse enn de andre deltakerne selv om de var unge og uerfarne med å drive oppstartsbedrift. Tvert imot; TheFactory anså alderen til entreprenørene som et fortrinn, og hjalp dem med å bygge B sitt image ut i markedet. Dette gikk ut på at entreprenørene skulle utfordre en ellers svært konservativ eiendomsbransje.

«Sånn at vi skulle være litt, på en måte, lekne, da, i både hvordan vi selger og hvordan vi fremstår og alt mulig.»

5.3.2 Kunnskap

Før akseleratoren var B sin kunnskap hovedsakelig teknisk. Entreprenørene hadde lang erfaring med teknologi og produktutvikling, men lite kunnskap om de fleste andre områder knyttet til det å drive en oppstartsbedrift. En viktig grunn til at de ønsket å delta, var derfor å lære mer om de ulike sidene ved å drive en oppstartsbedrift. Entreprenørene håpet på at akseleratoren kunne bli en slags rask utdanning i dette.

«Vi gikk jo egentlig inn der med en tanke om at nå ønsker vi å lære alt om hvordan man bygger et selskap til å være et selskap, altså, som kan tjene penger, som kan overleve, som kan bli noe.»

Akseleratoren innfridde B sitt ønske, og økte entreprenørenes kunnskap på mange områder. Gjennom forelesninger og seminarer lærte entreprenørene mer om områder som kommunikasjon, økonomi, markedsføring og juss. Entreprenørene ble mer presise i salgsmaterialet sitt og i kommunikasjonen sin i sosiale medier og mot potensielle kunder,

lærte hvordan de skulle forholde seg til Innovasjon Norge, og ble trygge på å utarbeide avtaler og budsjetter.

Under akseleratoren arbeidet B mye praktisk med egen oppstartsbedrift, og fikk også mange innspill både fra de ansatte på TheFactory, mentorer og partnere. Ved å teste ut ulike måter å gjøre ting på i praksis, forstod B hva som var riktig for sin egen oppstartsbedrift og tok flere valg knyttet til forretningsmodellen sin. En av disse innebar å tallfeste prismodellen. Før deltakelsen var entreprenørene enige om at produktet skulle være en abonnementstjeneste, men de var usikre på hvordan de skulle fastsette prisen. Gjennom praktisk arbeid og samtaler med bransjen og de ansatte i TheFactory, ble dette avgjort. En annen beslutning gikk ut på å tilpasse produktet til kunder i Oslo-området ved å legge til «add-ons» (tilleggstjenester tilpasset enkelte kunder). I tillegg besluttet B å gjøre produktet til et åpent system som kan koble seg sammen med andre systemer.

Under akseleratoren fikk B også erfare de mer utfordrende sidene ved å drive egen oppstartsbedrift. Informanten forklarer at en betydningsfull erfaring var å forstå at det ikke var like enkelt å etablere seg i Oslo-området som de først hadde antatt. Før akseleratoren var kundene til B lokalisert i Nord-Norge, og entreprenørene hadde jobbet i to eiendomsselskaper som hadde hjulpet B med å utvide nettverket sitt i det samme området. Å etablere seg i Oslo-området, som var helt ukjent, var ikke uten hindringer.

«Også var det jo, ja, vi lærte oss at det var veldig vanskelig. Å starte et selskap, eller å komme inn og få kunder i Oslo-området. Ja, uten tvil. Det var litt enklere der vi startet opp oppe i Nord-Norge, der tok de litt raskere beslutninger og det var ikke så store organisasjoner.»

5.3.3 Nettverk

B sitt nettverk bestod i hovedsak av bedrifter fra Nord-Norge før deltakelsen i akseleratoren. I tillegg hadde de blitt kjent med andre oppstartsbedrifter gjennom kontorplassen sin i TheFactory. Fordi B ikke hadde vært etablert så lenge, håpet de akseleratoren ville bidra til nye nettverksforbindelser i Oslo-området.

«Jeg tror faktisk at den nettverksdelen var det aller viktigste for oss. Det var på en måte det vi aller helst ønsket. Å ha en enklere inngang inn i eiendomsmarkedet i Oslo-området.»

Sosiale nettverk

I akseleratoren utvidet B sitt nettverk seg betraktelig. Entreprenørene ble blant annet godt kjent med oppstartsbedriftene fra samme akselerator. Under akseleratoren arbeidet de side om

side med disse, og i etterkant av deltakelsen er de flinke til å dele erfaringer med hverandre. Fordi B hadde hatt kontor plass på TheFactory før akseleratoren, var de allerede kjent med de ansatte på TheFactory. Informanten understreker likevel betydningen av oppfølgingen de har fått fra de ansatte i TheFactory, både under og etter deltakelsen, og forteller at de ansatte i TheFactory hele tiden er ute etter å hjelpe oppstartsbedriftene for at de skal lykkes.

«Vi sitter jo fortsatt på TheFactory. Og de hjelper oss jo hele tiden med en gang det er et eller annet vi lurer på. Plutselig så kommer de nei og sier 'oi, her har vi på en måte en potensiell aktør som dere kan snakke med', da, enten om det er en samarbeidspartner, om det er kunde. Så de er jo på en måte fortsatt på utkikk etter å hjelpe oss. Og selskapene som var med har vi jo, på en måte, fortsatt dialog med, for å dele tips og triks og, og erfaringer vi får.»

Bedriftsnettverk

For B har både mentorene og partnerne i akseleratoren vært betydningsfulle. Mentorteamet B ble tildelt under akseleratoren bestod av personer med ulike erfaringer og kunnskaper som har vært viktige for B både under og etter deltakelsen. Mentorene har blant annet hjulpet B med salg og med å øke brukervennligheten til produktet. Informanten legger stor vekt på viktigheten av partnernettverket til TheFactory, og forklarer at dette førte til at B fikk en «enkel vei inn» til de største eiendomsaktørene i Oslo-området. Dette er aktører som kan bli aktuelle kunder for B i framtiden, og som har bidratt til pilotprosjekter og kunder også i Oslo-området.

«Sånn at vi fikk oss et veldig stort nettverk i folk som kunne da jobbe sammen og prøve å hjelpe oss. På den videre reisen. Så det var egentlig nettverk innen alt mulig.»

Ifølge informanten var noe av det viktigste som skjedde i akseleratoren at de fikk møte og pitche forretningsidéen sin til potensielle investorer, samarbeidspartnere og kunder. De satt stor pris på at TheFactory arrangerte kvelder hvor de hentet inn eksterne som publikum, og forteller at dette var en måte å bli kjent med bedrifter som kan bli viktige for B i framtiden.

«Alle de kveldene hvor de hentet inn veldig mange forskjellige typer folk, som både var, da, på en måte, potensielle kunder, men også andre som kunne bli investorer eller som kunne hjelpe oss videre, og fikk da mulighet til å treffe alle disse og presentere oss for de. Det var nok det aller viktigste. Så alle de, på en måte, sosiale kveldene, hvor de hentet inn eksterne, som disse mentorene og sånn, det var nok det viktigste.»

5.4 Oppstartsbedrift C

5.4.1 Identitet

Identitet på entreprenørnivå, «hvem vi er»

Før akseleratoren hadde entreprenørene i C arbeidet med sin egen nettbutikk i over to år. De to entreprenørene kjente hverandre godt fra før av, både gjennom arbeidet gjennom nettbutikken, men også gjennom tidligere jobber hos en stor dørprodusent i byggebransjen. Entreprenørene så på seg selv som erfarne salgspersoner, og visste mye om bransjen og problemene som fantes der. Det de hadde mindre erfaring med, var teknologi og oppstartsbedrifter utover det å drive sin egen nettbutikk. Til å utvikle nettbutikken hadde de fått hjelp av en person med høy teknisk kompetanse og erfaring, men denne personen var ikke med da C ble med i akseleratoren. C hadde derfor ingen teknisk kompetanse i entreprenørteamet.

En betydelig påvirkning akseleratoren hadde på C sin identitet på entreprenørnivå, var at entreprenørene ble mer fokuserte på og involverte i arbeidet med egen oppstartsbedrift. Tidligere hadde entreprenørene kun jobbet med nettbutikken ved siden av andre jobber, men akseleratoren var såpass intens at entreprenørene ble nødt til å arbeide hardt og kontinuerlig med å utvikle den nye forretningsidéen. Dette førte til at entreprenørene ble mer dedikerte til arbeidet sitt.

«Når vi blir med på noe sånt så forplikter også flere seg til å være med mer. Så vi jobba jo ganske mange timer.»

Akseleratoren førte også til at entreprenørene ble utfordret i sine egne roller. Før deltakelsen hadde de to sett på seg selv som drevne salgspersoner. Under akseleratoren ble de utfordret i rollen som salgspersoner. Dette førte til at entreprenørene forstod at de kunne mindre om salg enn det de alltid hadde trodd.

Entreprenørene i C var klar over at de trengte en teknisk person til å utvikle den nye løsningen, slik de også hadde gjort da de opprettet nettbutikken. At C mottok den største investeringen av deltakerne i akseleratoren, gjorde det mulig for C å ansette en utvikler på heltid i etterkant av deltakelsen. C består nå derfor av tre ansatte. Det er i hovedsak informanten som har hatt ansvaret for arbeidet med oppstartsbedriften i etterkant av akseleratoren.

Identitet på bedriftsnivå, «hva vi gjør»

Informanten forteller at de hadde arbeidet med forretningsidéen en lang stund før deltakelsen, og at de var sikre på at det var etterspørsel etter løsningen i markedet. De hadde et klart bilde av hvilke problemer som fantes i bransjen, og hadde også snakket med ulike bedrifter som kunne bekrefte dette. Da C takket ja til å bli med i akseleratoren, var de likevel åpne for å gjøre endringer i idéen sin. Dette var noe TheFactory hadde påpekt at de ønsket.

«Men det ble vel også opplyst om når vi kommer der at 'her har dere sikkert en del ting dere er, liksom, ganske sikre på, men vi ønsker uansett å bare rive hele løsningen og konseptet fra hverandre og starte litt på nytt'. Og det var jo ganske tøft å være med på. Men det var nok veldig viktig.»

Under akseleratoren ble C sin løsning plukket fra hverandre og sett på med nye øyne. På bakgrunn av at entreprenørene hadde arbeidet en god stund med idéen før akseleratoren, ble dette en tøff prosess for entreprenørene. Likevel viste den seg å også være nokså fornuftig, ifølge informanten. Gjennomgangen av løsningen førte til utviklingen av en ny forretningsidé og grunnlaget for å etablere oppstartsbedriften. Entreprenørene fortsatte å drive nettbutikken, men skilte ut denne bedriften slik at den nye forretningsidéen ble en egen oppstartsbedrift, C. Deretter arbeidet de med den nye idéen i akseleratoren. Den nye forretningsidéen bygget på mye av det samme som den de ønsket å delta i akseleratoren med, men rettet seg mot eiendomsbedrifter i stedet for privatkunder. Årsaken til at C valgte å rette seg mot næringsmarkedet i stedet for privatmarkedet, var at TheFactory ønsket at løsningen skulle være interessant for partnernettverket sitt.

Selv om entreprenørene var fornøyde med at de hadde endret løsningen fra å være B2C til B2B, var det andre sider ved løsningen som også ble utfordret, og som entreprenørene var mindre fortrolig med. Dette innebar at TheFactory ville at entreprenørene skulle plukke ut ett problem som C skal løse. Fordi C var ment å være en komplett løsning (løse flere problemer i én og samme plattform), var det utfordrende for entreprenørene å skulle plukke ut ett problem å fokusere på. Informanten forklarer at de prøvde å plukke ut ett problem de skulle løse, men at dette ikke føltes riktig for oppstartsbedriften. De hadde hele tiden ønsket at C skulle være en komplett løsning, og var redd for at interessen for C ville falle dersom de ikke kunne tilby den komplette plattformen de ønsket.

«Der var vi veldig, har vi vingla veldig mye i akseleratoren på hva er det vi, liksom, hva slags problem da, hvis du skal plukke ut noe, som vi løser.»

Etter akseleratoren har entreprenørene stått fast på at C skal være komplett løsning. Det at de ble utfordret på dette området har, ifølge informanten, gjort entreprenørene mer sikre på at de har tatt det riktige valget for oppstartsbedriften.

5.4.2 Kunnskap

Før akseleratoren hadde entreprenørene mye erfaring fra bransjen, men mindre erfaring med å drive oppstartsbedrift. En av grunnene til at entreprenørene takket ja til å delta, var at de ønsket å få mer kunnskap om hvordan en kommersialiserer en idé. Gjennom mye praktisk arbeid med egen oppstartsbedrift under deltakelsen, var dette noe entreprenørene lærte mye om. Informanten beskriver akseleratoren som intens og konsentrert med tanke på læring.

I tillegg til å lære nye ting om det å starte opp og drive oppstartsbedrift, førte akseleratoren til at entreprenørene ble oppmerksomme også på mangler i egen kunnskap. Under akseleratoren ble det klart for entreprenørene at de, til tross for lang erfaring med salg, manglet mye kunnskap om salg i oppstartsbedrifter, herunder det å bygge opp et salgsteam fra bunnen av.

«Jeg har jo jobbet med salg hele livet og tenkt at det er min styrke i det her, men funnet ut det at det å starte å bygge en salgsavdeling fra ingenting og et produkt som ingen vet om, der har jeg null kompetanse.»

Informanten understreker at noe av det viktigste de lærte under akseleratoren, var å bli mer spesifikke i kommunikasjonen av hva C driver med. De arbeidet mye med å spisse budskapet, og pitchet masse underveis i deltakelsen. At entreprenørene ikke var særlig komfortable med å presentere på denne måten i forkant av deltakelsen, ble det en betydningsfull lærdom for C.

«Man fikk jo tuna og jobba med presentasjon og, liksom, ja, spissa egentlig budskapet, da. Og det var vel nok det beste. At vi har blitt bedre på det. Formidle hva vi driver med.»

C opplevde akseleratoren som svært intens og krevende, og følte stadig at de hang etter. De synes det var vanskelig å ta innover seg alt de lærte underveis, og opplevde at programmet ble slitsomt i lengden. Informanten forteller at de nok ikke ville takket ja til å være med i en akselerator på nytt. Til tross for at deltakelsen ble slitsom for C, har entreprenørene fått mye bruk for kunnskapen i etterkant av deltakelsen. Noe av det de har gjort mye i ettertid, er å presentere, eller selge inn, oppstartsbedriften.

«Vi har jo, etter det, jobbet med presentasjon for salgspresentasjon, jobbet med innpakning og så videre.»

5.4.3 Nettverk

Før akseleratoren var nettverket til C preget av at entreprenørene hadde jobbet lenge i byggebransjen, og C hadde for eksempel relasjoner med bedrifter som produserer innredningsprodukter. C ønsket derfor å utvide nettverket sitt, og informanten forteller at det først og fremst var partnerne til TheFactory de var interessert i å komme i kontakt med.

Sosiale nettverk

Til tross for at C i utgangspunktet var mest interessert i å komme i kontakt med partnerne til TheFactory, var det de ansatte i TheFactory og de andre deltakerne som viste seg å bli de viktigste forbindelsene C etablerte under akseleratoren. Informanten understreker at de ble svært sammensveiset underveis i deltakelsen.

«Altså, det er jo de som jobber i selskapet og de andre som var med på programmet. Vi blei jo en fin gjeng.»

Entreprenørene i C hadde tidligere jobbe mye alene, og opplevde at det å få et nettverk i entreprenørmiljøet førte til ny motivasjon i utviklingen av oppstartsbedriften. Informanten sier at det ga en trygghet å vite at det fantes andre med liknende hverdager og problemer.

«Kanskje det viktigste med å være med i et sånt program er at du møter andre som er i akkurat samme situasjon. Jeg tror det er, da er det liksom, litt trygghet, da, at du ikke er alene.»

Bedriftsnettverk

Gjennom deltakelsen i akseleratoren arbeidet C mye med de ulike partnerne og mentorene, men i etterkant av deltakelsen har ikke oppfølgingen fra disse vært like god som C hadde håpet på. Informanten forklarer at dette er nokså naturlig fordi mange av partnerne er store bedrifter som først og fremst ønsker å være partnere fordi det er en del av deres strategi å jobbe med oppstartsbedrifter og innovasjon.

«Også blir det litt sånn, 'okei, da setter vi logoen vår på sånne startup-greier, også er vi der noen ganger også'. Altså, de har jo egentlig ikke tid til det.»

C forklarer at de likevel har hatt møter med noen av partnerne, og er veldig fornøyde med at én av mentorene har blitt styreleder i C. Denne personen har hjulpet C mye i etterkant av deltakelsen. I tillegg fikk entreprenørene god kjemi med investorene i TheFactory. Den

positive oppmerksomheten fra investorene er noe entreprenørene er veldig fornøyde med, og som de tar med seg videre som et bevis på at det de gjør er noe det er bruk for.

5.5 Oppstartsbedrift D

5.5.1 Identitet

Identitet på entreprenørnivå, «hvem vi er»

Entreprenørteamet til D bestod av to entreprenører som nettopp hadde fullført hver sin mastergrad ved NMBU før akseleratoren. Utenom at de nettopp hadde fullført en mastergrad, hadde de to entreprenørene svært ulik bakgrunn. Én av entreprenørene var utdannet innen teknologi, og hadde bred erfaring fra arbeidslivet og med å drive oppstartsbedrifter både i Norge og i utlandet. Denne entreprenøren hadde tidligere jobbet med lyd og akustikk, og var ansvarlig for den tekniske biten av selskapet. Den andre entreprenøren, informanten, hadde fullført en master i entreprenørskap, men hadde mindre erfaring fra arbeidslivet. Selv følte informanten seg som fersk og uerfaren sammenlignet med den andre entreprenøren, og håpet akseleratoren skulle bevise at entreprenøren håndterte sin rolle i bedriften. I tillegg til de to entreprenørene som hadde startet D, bestod teamet av en tredje person som også jobbet teknisk med produktet. Denne personen var ikke ferdig utdannet under akseleratoren, men har blitt mer involvert i oppstartsbedriften med tiden.

Akseleratoren førte til at entreprenørene opplevde mye på kort tid, og informanten understreker at deltakelsen bidro til en «*sinnssyk eksplosiv start*» på egen karriere. Erfaringene entreprenørene tilegnet seg gjennom deltakelsen hadde innvirkning blant annet på entreprenørenes profesjonalitet, struktur og ansvarsfordeling.

«Vi ble jo litt mer profesjonelle, kanskje. Det ble litt mer strukturert. Rollefordelingen ble litt tydeligere.»

Noe av det viktigste var, ifølge informanten, at entreprenørenes roller ble tydeligere. Ved å få tydeliggjort hva de ulike entreprenørene hadde ansvaret for, ble det også enklere å forstå at rollefordelingen mellom dem var rettferdig. Mens de to andre entreprenørene bygger produktet, har informanten ansvar for alt annet rundt det å drive oppstartsbedriften. Under akseleratoren fikk informanten bevist hvor viktig denne rollen er for D.

«Og det å få tydeliggjort at det er en ganske sånn 50/50 sånn arbeidsfordeling, egentlig. Man kommer seg ikke langt ved å bare lage et produkt, hvis du er med. Eller bygge noe kult. Det er veldig, veldig mye rundt.»

Identitet på bedriftsnivå, «hva vi gjør»

Fordi D var etablert med en misjon om å løse støyproblemer i samfunnet, var det svært uklart hvilken målgruppe D ønsket å rette seg mot før akseleratoren. D fokuserte ikke på en spesiell bransje, men rettet seg mot samfunnet som helhet fordi støy er noe som påvirker oss alle.

Under deltakelsen ble D sin misjon utfordret, og gjennom samtaler med TheFactory, partnere og mentorer forstod entreprenørene at de var nødt til å velge seg ut et segment. Informanten forklarer at det ikke var problematisk for D å måtte velge seg ut segment, og påpeker at de raskt forstod at de hadde vært litt naive når det gjaldt oppstartsbedriftens misjon før deltakelsen.

«Mindre tydelig, jeg kan se i ettertid at den var kanskje litt naiv. Vi satset på å løse støyproblemene i samfunnet.»

Utover det å velge målgruppe, gjorde ikke D særlig store endringer i «hva vi gjør» under akseleratoren. Årsaken til dette var at D sin virksomhet fikk god respons nokså umiddelbart, både fra de ansatte på TheFactory og av andre eksterne i nettverket til TheFactory.

5.5.2 Kunnskap

Da D gikk inn i akseleratoren, bestod entreprenørteamet av to entreprenører med høy teknisk kompetanse som jobbet med produktutvikling, og en entreprenør med bred teoretisk kompetanse innenfor entreprenørskap. Det entreprenørene, og i hovedsak informanten, ønsket mer av, var praktisk kompetanse og erfaring knyttet til det å drive en entreprenørbedrift.

«På sånn teoretisk nivå så var jeg ganske godt rustet. Det var mer på det operative og praktiske, erfaringsmessige, hvor jeg har lært veldig mye, da.»

For informanten ble en viktig lærdom under akseleratoren derfor å lytte til og få tilbakemeldinger fra personer med lengre erfaring med oppstartsbedrifter. Dette kunne være teamet på TheFactory, mentorer, investorer, Innovasjon Norge eller andre som kunne hjelpe entreprenørene med å utvikle bedriften. Gjennom samtaler og seminarer med de ulike forbindelsene knyttet til akseleratoren, tilegnet D seg blant annet kunnskap om eiendomsbransjen, forretningsmodellering og investeringer. I tillegg til å lære av andres erfaringer, fikk entreprenørene også sine egne. Informanten forteller at noe av det viktigste de lærte under deltakelsen, var å pitche forretningsidéen sin.

“Det å bare pitche, pitche, pitche, pitche, pitche. Hvert fall for meg som hater å pitche. Det er veldig verdifullt. Veldig, veldig verdifullt.»

Under akseleratoren arbeidet entreprenørene mye med egen forretningsmodell, herunder det å velge ut segment. Før akseleratoren var ikke D rettet mot en spesiell målgruppe, men mot samfunnet som helhet. Gjennom samtaler med aktører i markedet og praktisk arbeid med oppstartsbedriften, forstod D at de måtte snevre inn fokuset sitt. De besluttet å velge seg ut ett marked, nemlig akustikermarkedet. Valget om å rette seg mot akustikermarkedet førte til at forretningsmodellen brått ble mer presis og enklere å håndtere for entreprenørene. I tillegg førte forelesninger, seminarer og samtaler med ulike nettverksforbindelser til at D har fastsatt prismodellen.

Etter deltakelsen har D brukt mye av kunnskapen de tilegnet seg gjennom akseleratoren. Hva og når de har fått bruk for de ulike lærdommene er vanskelig å peke på. Informanten mener det er mer riktig å si at det har preget omtrent alt de har gjort i etterkant av akseleratoren.

«Vi bruker den jo hele tiden. Det er jo en del av, ja, blitt en del av mitt, min referanseramme og kunnskap. Så jeg har jo vokst veldig på, på deltakelsen i akseleratoren, så det påvirker jo alt vi gjør.»

5.5.3 Nettverk

Nettverket til D bestod hovedsakelig av personer i entreprenørskapsmiljøet i NMBU før akseleratoren. Dette nettverket bidro til enkel tilgang på studenter, hjelp og støtte, og hadde høy kunnskap om entreprenørskap og prosjektarbeid. Det D likevel manglet, var å etablere solide kunde-, partner og investornettverk. Mangelen på viktige nettverksforbindelser som kunne bidra i utviklingen av D var derfor en av de viktigste årsakene til at D ønsket å delta i akseleratoren.

«Hovedgrunnen til at vi ønsket å delta, vi pratet jo veldig mye om dette her på forhånd, og det vi endte opp med var at den verdien av, altså, den systemverdien da, at vi delte noe annet enn NMBU, verdien av å bygge et nettverk, verdien av å få et investornettverk, lite eller ikke. Ja, det var noe vi ønsket å få. Det så vi på som verdifullt.»

Sosiale nettverk

Gjennom akseleratoren knyttet D kontakt med ulike nettverksforbindelser. Noen av de viktigste forbindelsene entreprenørene ble kjent med, var de ansatte på TheFactory. Informanten forteller at de hadde mye å lære bort under deltakelsen. I tillegg bidro de, sammen med de andre deltakerne i akseleratoren, til en spesiell tilhørighet. Informanten

forteller at de andre deltakerne i akseleratoren har blitt som en gjeng med venner, og at de nesten har glemte at dette var mennesker de ble kjent med under akseleratoren.

«De andre deltakerne. De tenker jeg ikke over engang, for de har blitt kompiser.»

Bedriftsnettverk

Mentorene, partnerne og investorene var de viktigste nettverksforbindelser D ble kjent med under deltakelsen. Informanten forteller at disse har kommet med profesjonell feedback som har gjort det mulig å spisse forretningsmodellen og utvikle oppstartsbedriften videre. I tillegg har de bidratt til at nettverket fortsetter å vokse, til at D opplever positiv ekstern anerkjennelse og oppmerksomhet, og til at D har fått kontakter som kan gå godt for virksomheten i ulike sammenhenger. Av de ulike nettverksforbindelsene D ble kjent med i akseleratoren, er det spesielt tre av mentorene fra det tildelte mentorteamet som har vært avgjørende. De tre har ulik bakgrunn, og har bidratt både med bransjekunnskap og kunnskap om å drive oppstartsbedrift. I tillegg har samarbeidet med de tre mentorene resultert i avtaler om betalte piloter og at D fikk en ny investor.

Informanten forklarer at de har hatt en bevisst tilnærming til å videreføre relasjoner etter akseleratoren, og at dette har gjort at de har opprettholdt kontakten med flere av forbindelsene de ble kjent med underveis i programmet.

«Så det er jo ikke sånn at, at en akselerator skal være en sånn magisk nøkkel som bare løser alle problemene dine, men det skal være er jo en sånn fasilitator og tilrettelegger, men veien din må du jo skape selv.»

5.6 Oppstartsbedrift E

5.6.1 Identitet

Entreprenørnivå, «hvem vi er»

Før akseleratoren bestod E kun av informanten selv. Informanten hadde lang erfaring med å drive egne entreprenørbedrifter, og så på seg selv som en entreprenør. Informanten hadde også erfaring fra bransjen gjennom egen virksomhet med å kjøpe, pusse opp og leie ut leiligheter i ulike land. Da E fikk vite at de skulle delta, begynte informanten straks å lete etter flere ansatte som kunne være med i oppstartsbedriften. Det var viktig for informanten å finne mennesker med ulik bakgrunn, og det var ønskelig at disse hadde erfaring enten fra eiendomsbransjen eller med teknologi. Det var denne kunnskapen informanten mente E trengte. Før akseleratoren startet hadde informanten gjort om teamet på én til et team på fire.

Én av de nye entreprenørene hadde erfaring med prosjektledelse, fortrinnsvis fra byggebransjen. De to andre hadde jobbet med forretningsutvikling, IT og software. Hver av de andre ansatte fikk tildelt en viss prosentandel aksjer da de ble med i oppstartsbedriften. Informantene skiller ikke mellom seg selv og de andre ansatte i samtale om entreprenørteamet. Det betyr at også de andre ansatte inkluderes i E sin identitet på entreprenørnivå.

Fordi teamet nettopp hadde blitt etablert, ble akseleratoren viktig i utviklingen av identitet på entreprenørnivå. Informanten forteller at teamet ble bedre kjent under akseleratoren, og at samarbeidet mellom de ansatte ble bedre og bedre underveis i deltakelsen. Fordi teamet var nokså nytt, kunne informantene ønske at akseleratoren varte enda lenger. Det var først mot slutten av akseleratoren teamet virkelig ble vant til å arbeide sammen.

«Vi ble bedre og bedre som team, ja. Vi jobba, da, etter at jeg kom tilbake fra Kina så, så jobba vi tettere og tettere, man skulle jo nesten ønske at det programmet hadde vart en måned til, for det var først etter en periode der at vi følte at vi fikk kommet inn i det.»

Etter deltakelsen i akseleratoren har informantene og en av de andre ansatte som var med i akseleratoren fått tydelige roller. De er henholdsvis CEO og COO. De to andre ansatte som var med under akseleratoren har ikke hatt kapasitet til å være med på E sin utvikling videre. E har derfor leid inn kompetanse innen teknologi og finans. E er fortsatt helt i startfasen av utviklingen, og informantene forteller at de er fornøyde med størrelsen på teamet og hvordan det fungerer.

Bedriftsnivå, «hva vi gjør»

Før akseleratoren hadde ikke informantene noen konkret skisse for hva oppstartsbedrift skulle gjøre. Informantene sier at det heller var snakk om tanker rundt oppussingsprosesser som la grunnlaget for deltakelsen. Gjennom egen virksomhet hadde informantene erfart problemene ved oppussingsprosesser på kroppen. Å pusse opp leiligheter over ulike geografiske områder var svært kostbart og utfordrende å følge opp. Derfor begynte informantene å ta i bruk online-møter, kalkulasjoner og standardiserte priser. Uten å egentlig tenke over det, effektiviserte informantene oppussingsprosessene. Informantene fant ut at dette var et perfekt utgangspunkt for en oppstartsbedrift.

Fordi E ikke var etablert før deltakelsen, og informantene kun hadde en vag oppfatning av hva oppstartsbedriften skulle gjøre, startet E med blanke ark når det gjaldt identitet på bedriftsnivå

før akseleratoren. Dette førte til at deltakelsen ble en måte å gjøre entreprenørene kjent med egen bedrift og utvikle en identitet på bedriftsnivå. Informanten sier at de andre entreprenørene var enige om å være åpne for det som måtte hende under deltakelsen, og at de skulle bestemme seg for veien videre først etter at akseleratoren var over.

«Vi ser hvordan dette programmet fungerer også, ja, tar vi imot, også tenker jeg vi, vi avgjør jo etter programmet hvordan vi skal gå videre, ja.»

Entreprenørene hadde med andre ord bestemt seg for å ikke la akseleratoren definere «hva vi gjør», men bli en måte å utforske ulike tilnærminger. Deltakelsen bidro likevel til at E ble sikrere på hva de ønsker å gjøre, og oppstartsbedriften ble etablert underveis i akseleratoren. Å definere egen identitet på bedriftsnivå er noe de ansatte har fortsatt å jobbe med etter akseleratoren.

5.6.2 Kunnskap

E sitt entreprenørteam var valgt ut for å besitte kunnskap på ulike områder som var viktig for oppstartsbedriften. Derfor hadde de ansatte bred erfaring både med oppstartsbedrifter, eiendom og teknologi før akseleratoren. Et av ønskene til informanten var likevel å øke de ansattes teoretiske og praktiske kunnskap knyttet til hvordan en utvikler en oppstartsbedrift helt i startfasen.

«Utvikle en idé og utvikle et konsept og kommersialisere den. Det er den fasen jeg synes er mest spennende med en virksomhet.»

For E ble akseleratoren en intens læringsprosess. Forelesninger, seminarer, praktisk arbeid og samtaler med ulike nettverksforbindelser førte til at de ansatte lærte mye om hvordan de utvikler en oppstartsbedrift helt i startfasen. Informanten forteller at de ble mer oppmerksomme på utfordringer og fallgruver ved det å drive en oppstartsbedrift, og at akseleratoren ble et slag ettårsstudium i entreprenørskap. Fordelen med akseleratoren sammenlignet med andre utdanningsprogrammer var at de ansatte i oppstartsbedriften fikk satt lærdommen ut i praksis umiddelbart.

«Altså, når du sitter på skolebenken så er det jo, synes jeg, alt for mye teori. Man lærer jo ekstremt mye fortore når man kan sette teori ut i praksis med en gang.»

Gjennom samtaler med partnere fikk E spisset konseptet sitt betraktelig. De fikk blant annet valgt ut hvilket segment de skulle satse på, samt hvilke tjenester de skulle tilby i det valgt segmentet.

«TheFactory har jo masse partnere, som du sikkert vet. Det er innenfor proptech og fintech, og det var jo hovedsakelig diskusjon med de som gjorde at vi også fikk spissa konseptet vårt og gjorde at, ja, jeg følte på en måte at vi fikk spissa det; valgt ut segment, valgt ut tjeneste, altså, viktige tjenester som passer i det segmentet vi skal inn på.»

Selv om informanten så for seg at E skulle rette seg mot privatkunder før akseleratoren, fant E ut at det var bedre å rette seg mot bedriftsmarkedet underveis i akseleratoren. Gjennom samtaler med de ansatte i TheFactory og bedrifter i bransjen fant E ut at terskelen for å ta i bruk nye verktøy ofte er lavere for bedrifter enn for privatkunder. Dette førte til at det var mer hensiktsmessig å rette seg mot bedriftsmarkedet. Informanten påpeker at de likevel har drømmer om å bevege seg mot privatmarkedet i framtiden.

«Vi hadde et konsept som var B2C, altså forretning mot privatmarkedet, og gjennom programmet så fant vi ut at det er mye bedre å gå mot mellomstore og mellomstore, små også egentlig, eiendomsaktører, da, som har allerede standardisert og har allerede en del digitale verktøy i bruk for å kunne, ja. Terskelen blir mye mindre, da, for å ta i bruk denne tjenesten enn å gå til privatmarkedet som har en helt annen type profil.»

Et av områdene E lærte mye om gjennom forelesninger og seminarer i akseleratoren, var finansiering. I tillegg terpet de ansatte mye på verdiforslaget. For å gjøre det enklere å få kunder, var det viktig for TheFactory at deltakerne hadde et konkret verdiforslag. Arbeidet med verdiforslaget var svært nyttig for E, og noe de har fått mye bruk for i ettertid. I tillegg har kunnskap kunde- og investorpresentasjoner, samt kunnskap om hvordan E skal forholde seg til ulike nettverksforbindelser, blitt viktig i etterkant av akseleratoren.

5.6.3 Nettverk

En av hovedgrunnene til at E ble med i akseleratoren, var at de ønsket å utvide nettverket sitt med aktører som kunne hjelpe til i E sin utvikling.

«Så det var litt av tanken med at hvorfor bli med, ja, det var å få tilgang til nettverk og, ja, profesjonelle folk til å konsultere i den tidlige fasen som jeg synes er veldig spennende, da.»

Sosiale nettverk

For E ble de ansatte i TheFactory viktige støttespillere og erfaringsdelere. Informanten forteller at de opplevde at de ansatte i TheFactory var veldig interessert i at deltakerne skulle lykkes, og de var aldri begrenset til å kun ha én kontaktperson i teamet.

«Det at de bryr seg og de vil at du skal lykkes og de gir deg råd, ikke bare én person på TheFactory, men liksom hele teamet der.»

I etterkant av deltakelsen har de ansatte i TheFactory vært flinke til å følge opp E. De har fortsatt å gi E råd, markedsinformasjon og tips om seminarer og programmer.

Også de andre deltakerne hadde betydning for E sin opplevelse av akseleratoren. Informanten peker på at de har lært mye ved å diskutere problemer og utveksle erfaring med de andre oppstartsbedriftene som deltok i samme kohort.

Bedriftsnettverk

På spørsmål om hvilke forbindelser E knyttet kontakt med under akseleratoren, er det i hovedsak fem grupper av nettverksforbindelser informanten er opptatt av å fremheve. Disse er kunder, leverandører, partnere, mentorer og investorer. At det var så enkelt å komme i kontakt med store aktører i bransjen var noe av det beste med å være med i akseleratoren, ifølge informanten.

«Når TheFactory har partnere som de, ja, har relasjon til, så er det jo veldig mye lettere, da, som startup i programmet, å få prioriteringer, da, å få svar. Det vil jeg si var en av de største verdiene der. Å få de relasjonene der, ja, med store aktører i markedet.»

Informanten forteller at partner- og mentornettverket til TheFactory ble spesielt avgjørende for E under deltakelsen. Årsaken til dette er at de har bidratt til samarbeid eller hjulpet til på andre måter som har vært viktig for utviklingen av E.

Ved å benytte de ulike bedriftsnettverksforbindelsene fra akseleratoren, har E oppnådd flere viktige milepæler også i etterkant av deltakelsen. De har blant annet hentet inn kapital, fått en egen mentor til oppstartsbedriften, ansatt en ny person til teamet og videreført partnerskapet med en av aktørene de ble kjent med under deltakelsen.

5.7 Oppstartsbedrift F

5.7.1 Identitet

Entreprenørnivå, «hvem vi er»

F bestod av én entreprenør, informanten, før akseleratoren. Informanten hadde en bachelorgrad i Business Administration fra BI, og i tillegg erfaring fra bransjen og med å drive egen entreprenørbedrift. I tillegg har informanten alltid sett på seg selv som en entreprenør. At F kun bestod av én entreprenør, var noe TheFactory var svært skeptiske til. De

har ikke for vane å inkludere enkeltpersoner i akseleratoren, og visste at det å finne det riktige teamet ofte er mer utfordrende enn å kommersialisere forretningsidéen. F fikk likevel delta.

Under akseleratoren ble informanten sterkt utfordret personlig. Å være én person ble mye vanskeligere enn det informanten hadde fryktet. Alt av forberedelser til og gjennomføring av forelesninger lå på informantens skuldre, og førte til at informanten arbeidet nesten døgnet rundt under programmet. Informanten forstod at det var nødvendig å utvide teamet, men lyktes ikke i å gjennomføre dette under deltakelsen. I stedet måtte informanten bruke de ansatte på TheFactory som sine nærmeste støttespillere.

Fordi det under akseleratoren ble klart at det å være én var en svakhet ved oppstartsbedriften, brukte informanten mye tid på å finne en CTO i etterkant av deltakelsen. Det var en krevende jobb, men etter nesten ett år med leting, kom en CTO på plass. I tillegg har F fått inn to andre deltidsansatte. F har dermed blitt til et team på fire, og informanten påpeker at teamet fungerer godt, og at det føles bra å være flere. Informanten ser fortsatt på seg selv som en entreprenør, men er tryggere i denne rollen enn før akseleratoren.

Bedriftsnivå, «hva vi gjør»

Før akseleratoren var det meningen at F skulle være en løsning for digitalisering av visninger. Gjennom egen oppstartsbedrift hadde informanten blitt oppmerksom på ulike problemer som finnes i eiendomsbransjen, og den gammeldagse måten å anvende teknologi på var noe som irriterte entreprenøren. Ved å digitalisere visninger skulle F gjøre det enklere å få informasjon om leiligheten uten å være fysisk tilstedeværende på visning. Informanten hadde jobbet hardt i åtte måneder med denne forretningsidéen i forkant av deltakelsen.

Underveis i akseleratoren ble F sin identitet på bedriftsnivå utfordret. TheFactory viste tidlig sin skepsis til idéen om å digitalisere visninger, men ønsket at informanten skulle forstå dette på egenhånd ved å prøve og feile. Det var derfor først gjennom samtaler med nettverket til TheFactory at informanten virkelig fant ut at det var fornuftig å endre «hva vi gjør».

«Og da satte jeg meg ned med eiendomsmeglere og diverse foretak som på en måte kunne ha interesse av det. Og det var sånn, nja, laber interesse, så de lot meg egentlig finne ut av det selv.»

Informanten forteller at det var vanskelig å innse at det var nødvendig å endre på hva F gjør i begynnelsen. Årsaken til dette var at informanten hadde brukt mange måneder på å utvikle en oppfatning av «hva vi gjør» skulle være. Likevel, og fordi informanten ønsket å skape en

oppstartsbedrift som kunne overleve og tjene penger, innså informanten at det kunne være smart å gjøre endringer i identiteten til F på bedriftsnivå. Informanten forteller at det ble helt avgjørende å stole på rådene F fikk fra ulike forbindelser i denne prosessen, og understreker at det å stole på andre var en av de viktigste lærdommene som kom ut av deltakelsen.

«Kanskje faktisk det å stole på andre mennesker. At de, det høres kanskje veldig spirituelt ut, men når du sitter med en idé og du alene jobbet med den i åtte måneder og det skal komme inn noen utenifra og begynne å pirke den fra hverandre. Det å stole på at de gjør det velment, at det er riktig, det, det krever faktisk litt.»

Akseleratoren ble en måte å finne ut av hva F skulle gjøre, og informanten gjorde store endringer fram og tilbake i «hva vi gjør» som følge av tilbakemeldinger fra ulike nettverksforbindelser under deltakelsen. Det er først i etterkant av akseleratoren at F har fått definert egen identitet på bedriftsnivå, og i dag er F sin virksomhet å digitalisere utleie og leie av kontorlokaler. Selv om det ble foretatt mange endringer fram og tilbake i hva F gjør under og etter deltakelsen, har oppstartsbedriften beholdt kjernen i identiteten på bedriftsnivå hele veien. Denne innebærer å bruke digitalisering til å forenkle prosesser.

5.7.2 Kunnskap

Selv om informanten både hadde drevet egen virksomhet, kjente til eiendomsbransjen og hadde relevant utdanning, ble akseleratoren en viktig læringsarena for F. I tråd med det informanten hadde håpet på forhånd, ble den en slags praktisk videreutdanning. Informanten var innstilt på å lære alt fra bunnen av, og tror det var en fordel at F ikke var like etablert som de andre selskapene. Mens noen av de andre deltakerne ønsket å hoppe over noen av forelesningene fordi de ikke var relevante for deres stadium i utviklingen, kunne informanten fokusere på å ta til seg alt det ble undervist om. Dette har også gjort at mye av kunnskapen ikke har blitt viktig for F før i ettertid.

Noe av det informanten husker best, er det de lærte om salg og finansiering gjennom forelesninger under deltakelsen. Et konkret eksempel er hvordan F har brukt kunnskapen om finansiering i etterkant av deltakelsen, er i møte med investorer. Gjennom akseleratoren lærte informanten at en bør være bevisst på hvem som investerer i oppstartsbedriften. På bakgrunn av dette har F takket nei til investorer som har vært interesserte, men som ikke har føltes riktige for oppstartsbedriften.

Gjennom forelesninger og samtaler med spesielt en av mentorene, bidro akseleratoren til økt kunnskapen også om validering av idé og det å stille gode spørsmål. Dette har vist seg å bli

svært viktig kunnskap for F. For å ha sjans til å få andre med på idéen sin, er det viktig at en stiller de rette spørsmålene, påpeker informanten. Dette var noe informanten selv ble bevisst på som følge av akseleratoren. En annen viktig lærdom var den som ble til gjennom øving på presentasjoner og pitching underveis deltakelsen. At F vinglet mellom utallige ulike forretningsidéer under perioden for deltakelsen, gjorde at informanten måtte pitche en ny idé hver eneste dag. Dette var en tøff, men lærerik prosess som førte til at entreprenøren vokste som person. At idéen til F endret seg kontinuerlig under deltakelsen, gjorde at informanten hadde et helt annet utgangspunkt enn de andre deltakerne – også i møter med ulike partnere. Mens de andre deltakerne pitchet en stadig tydeligere forretningsidé i møter med partnerne, vinglet F mellom utallige forretningsidéer. Det førte til en stor «*mismatch*» mellom partenes forventninger til møtene, ifølge informanten. Likevel ble dette til viktig læring for informanten.

«Du føler deg som verdens største idiot. Men det, på en måte, det var min læring.»

Etter deltakelsen har F fått mye bruk for kunnskapen informanten tilegnet seg gjennom akseleratoren. Den har blitt en ramme for oppstartsbedriftens valg i hverdagen.

«Jeg har bare brukt den i hverdagen, rett og slett. Det er jo sånn, veldig mange, de kom med utrolig mange konkrete tips, og forelesningene også var veldig konkrete, ikke sant. ‘Skriv ned dette’, ‘også gjør du det’, ‘så ringer du den personen’. Og det har jeg på en måte fortsatt å bruke, da.»

5.7.3 Nettverk

Før akseleratoren bestod F sitt nettverk hovedsakelig av forbindelser fra informantens tidligere arbeid med oppussing av leiligheter. Informanten hadde vært i kontakt med enkelte bedrifter som kunne være interessert i forretningsidéen om digitale visninger, men utover dette manglet F bedriftsnettverk som var relevante for denne forretningsidéen. Underveis i akseleratoren utvidet F derfor nettverket sitt betydelig. Informanten fremhever spesielt de ansatte på TheFactory, de andre deltakerne, mentorene og foreleserne som viktige nettverksforbindelser F etablerte underveis i programmet.

Sosiale nettverk

Spesielt stor vekt legger informanten på betydningen av de ansatte på TheFactory. Underveis i akseleratoren var det krevende for informanten, og støtten fra TheFactory var viktig for å drive F videre. Fordi teamet kun bestod av én person, hadde informanten sagt tydelig ifra før

akseleratoren at det var viktig at teamet på TheFactory bidro som gode støttespillere. Dette var noe de absolutt gjorde, ifølge informanten.

Etter deltakelsen har TheFactory fortsatt å bidra som viktige støttespillere for F. En av de ansatte i TheFactory har fortsatt å være tett på driften av F, og informanten forteller at de nesten snakkes daglig. I tillegg har TheFactory vært et viktig mellomledd dersom F ønsker å komme i kontakt med andre aktører.

«Også hvis jeg ikke, på en måte, finner noen i absolutt nærmeste, nærmeste kretsen som kjenner noen, så går jeg bare til TheFactory, bare. Der er det noen som kjenner noen. Og jeg har aldri hørt at de har sagt nei. Veldig imponerende.»

Bedriftsnettverk

For F ble forelesere, partnere og mentorer viktige for å kunne utvikle oppstartsbedriften. Uten kunnskapen informanten tilegnet seg gjennom samtaler med disse, hadde ikke F vært der den er i dag. Informanten forteller at F har holdt tett kontakt med en av mentorene i mentorteamet F ble tildelt under akseleratoren. Dette har vært et bevisst valg fra informantens side. Mentoren har ingen bransjeerfaring, men er dyktig på andre områder som er viktige for utviklingen av F også i framtiden.

5.8 Oppstartsdrift G

5.8.1 Identitet

Identitet på entreprenørnivå, «hvem vi er»

Det var tre personer som startet opp G i 2017. De tre kjente hverandre litt fra før, hadde alle erfaring med å starte opp minst én oppstartsbedrift tidligere, og så på seg selv som entreprenører. Kort tid etter at G ble etablert, ble teamet utvidet til åtte personer. De fleste i teamet arbeider med selve produktet, og informanten beskriver teamet som et *«produktfokusert team»*. Den eneste som har fullt fokus på andre deler ved oppstartsbedriften enn produktet, er informanten. Informanten er COO og har en «alt-mulig»-rolle med oppgaver som blant annet hører innenfor administrasjon og markedsføring. I forkant av akseleratoren jobbet alle hjemmefra, og alle utenom informanten jobbet deltid. I beskrivelsen av oppstartsbedriftens entreprenørteam, inkluderer informanten alle de ansatte – også de som ikke er entreprenører.

Under akseleratoren var det i hovedsak informanten som deltok. Deltakelsen førte til at informanten forstod viktigheten av å utvikle en felles identitet på entreprenørene, men det er

først i ettertid informanten har hatt muligheten til å sette i verk tiltak for å gjøre dette. Tiltakene har ført til at enkelte av de ansatte har blitt mer involvert i driften i etterkant av deltakelsen. I tillegg har alle i teamet blitt mer sammensveiset. Seminarer om teambuilding og viktigheten av teamet for oppstartsbedriften er noe av det viktigste informanten har tatt med seg videre til teamet etter deltakelsen.

«Det er noe vi hadde et par seminarer på også, gjennom akseleratoren, da, litt mer hvordan setter du sammen team, hvordan får du folk til å samarbeide, hvordan får du alle til å bidra, folk er forskjellige, hvordan får du alle til å delta i samtaler og diskusjoner og litt sånne ting, da.»

Seminarene om teambuilding inspirerte informanten, og etter deltakelsen har de ansatte blitt flinkere til å møtes. De har flere videomøter enn tidligere, og har også startet med ukentlige møter på TheFactory. Dette har gjort at teamet har utviklet seg sammen.

«Så etter jul også har vi jo en gang i uka samles hele gjengen, da, nede på TheFactory. Og det har vært veldig nyttig, da. Og det hadde kanskje ikke skjedd på den måten hvis vi ikke hadde deltatt der, da, for da hadde vi ikke, kanskje, tenkt så mye over det, hvor viktig det er med den teambuilding-biten, da.»

Identitet på bedriftsnivå, «hva vi gjør»

Da G besluttet å bli med i akseleratoren, hadde de arbeidet med oppstartsbedriften i to år, og allerede lansert produktet sitt i markedet. Kjernen i identiteten deres på bedriftsnivå var nokså klar; de skulle gjøre kjøp og salg av kryptovaluta enklere for nordmenn flest. Informanten forteller at de nok hadde kommet ganske mye lenger enn de andre deltakerne med oppstartsbedriften før deltakelsen.

«Så vi var, hadde kommet ganske mye lengre enn de andre og kom mye lengre, altså, vi var på et senere stadium enn det som er, det som jeg tror er vanlig i akseleratoren, da.»

Under akseleratoren, og gjennom tilbakemeldinger fra ulike nettverksforbindelser, fant G ut at de kunne gjøre «hva vi gjør» enda enklere. Ved å forenkle plattformen ytterligere, samt velge seg ut en kundegruppe å fokusere på i første omgang, opplevde G at løsningen deres kom enda tettere på visjonen deres om å tilgjengeliggjøre kryptovaluta for norske nybegynnere. Kjernen i identitet på bedriftsnivå ble med andre ord enda klarere som følge av deltakelsen i akseleratoren.

5.8.2 Kunnskap

G sin kunnskap bestod i stor grad av kunnskap om teknologi og produktutvikling før deltakelsen i akseleratoren. Selv om de tre entreprenørene alle hadde drevet oppstartsbedrifter tidligere, var de mest opptatt av å utvikle selve produktet. Å øke kunnskapen på andre områder var derfor noe G håpet å oppnå gjennom deltakelsen.

I tråd med det G håpet på, bidro akseleratoren til at G fikk mer kunnskap om andre sider ved oppstartsbedriften enn produktet. Informanten forklarer at det ble tydeligere for de ansatte at også det forretningsmessige er en viktig del av det å drive en oppstartsbedrift. Blant annet lærte de mer om viktigheten av strategi, markedsføring og kommunikasjon.

«Det hjelper ikke å bare utvikle et bra produkt, du må også både tenke mye på markedsføringen, hvordan du får det fram, hvordan du forklarer det. Kommunikasjon er veldig viktig, hvordan får du kommunisert produktet til nye kunder, forklart hva det er, hvorfor skal de bry seg om dette og så videre på den biten der.»

Gjennom forelesninger, seminarer og praktisk arbeid med oppstartsbedriften, oppdaget G at det kunne være fornuftig å gjøre enkelte justeringer i forretningsmodellen sin. Kjernen i forretningsmodellen forble den samme, men G valgte blant annet å bruke mer tid på å arbeide med markedsføringen av oppstartsbedriften. Videre jobbet de for å gjøre plattformen mer brukervennlig. Under deltakelsen i akseleratoren lanserte G også et verveprogram som innebærer at man får en bonus dersom man verver en bekjent til plattformen. Bedre markedsføring, økt brukervennlighet og nye kampanjer var viktige beslutninger som ble tatt under akseleratoren, og som la grunnlaget for at G kunne få flere medlemmer og vokse videre. Gjennom akseleratoren ble G også oppmerksomme på fordelene av å velge seg ut et spesifikt kundesegment. Fram til da hadde de ikke hatt noen tydelig målgruppe.

«Men så skjer det jo gjerne at du må kanskje rette litt mer mot en litt mer, spisse litt mer på hvilket publikum ønsker du å satse på først da.»

I akseleratoren oppdaget G at løsningen de hadde først og fremst fungerte for brukere med erfaring med kryptovaluta, og at nybegynnere synes det var noe utfordrende å ta den i bruk. Fordi de også innså at andelen nybegynnere som ønsker å prøve å investere i kryptovaluta er større enn andelen erfarne, har G i etterkant av akseleratoren begynt å tilpasse løsningen mer for denne målgruppen. De har jobbet med å gjøre brukervennligheten bedre og designet enklere.

«Det kan være ganske komplisert, det er ikke sånn at en bare går inn og trykker kjøp, du må legge inn ordre og så må du legge inn pris. Også er det ikke alle som forstår hva det er og så ser vi at vi vil gjerne gjøre, endre litt på, å gjøre ting litt mer tilpasset en målgruppe som har et, som er mer nybegynnere på området, rett og slett, da, at det er en mye større målgruppe.»

Som følge av endringene som ble gjort i forretningsmodellen under og som følge av akseleratoren, har G opplevd økende trafikk på og interesse for plattformen i etterkant av akseleratoren.

Et annet område G lærte mer om under deltakelsen, var innhenting av kapital. Før G ble med i akseleratoren, hadde de ingen planer om å hente inn kapital, og det var heller ingen i teamet som hadde erfaring med kapitalinnhenting og investorer fra tidligere oppstartsbedrifter. På bakgrunn av at G opplevde økt forståelse for prosessen med å hente inn kapital, forteller informanten at de i dag har planer om å gjøre dette.

Under deltakelsen i akseleratoren måtte deltakerne bruke mye tid på å øve på å pitche. Informanten forteller at dette førte til at G ble bedre på å presentere. Informanten presiserer at pitchingene ikke bare førte til at de ble bedre på det å presentere i seg selv, men at det også førte til at de ble bedre kjent med sin egen virksomhet og hvordan de kan utvikle denne videre.

«Det er nyttig å bli bedre på å presentere ting, det er jo en ting, da, men det er også nyttig å tenke gjennom dette flere ganger og kanskje komme på nye idéer og, og hvordan en kan legge strategi fremover, da.»

Fordi akseleratoren var så intens, har G brukt mye tid på å gjennomgå og implementere den kunnskapen de ble introdusert til under deltakelsen.

5.8.3 Nettverk

En av hovedårsakene til at G ønsket å delta i akseleratoren, var at teamet ønsket å utvide nettverket sitt og komme i kontakt med potensielle samarbeidspartnere. Det var da spesielt bedrifter fra finansbransjen G ønsket å knytte kontakt med. Fordi flere finansbedrifter tar avstand fra kryptovaluta, hadde det vært vanskelig for G å få innpass i bransjen før deltakelsen.

Sosiale nettverk

Gjennom akseleratoren kom G i kontakt med ulike grupper av mennesker. Blant disse var teamet på TheFactory, som informanten beskriver som viktige ressurser både når det gjelder rådgivning og nettverk.

«Og alle de er jo veldig, altså, de er veldig flinke til å hjelpe oss framover og komme opp med idéer og knytte kontakter for oss, da. Så det er veldig nyttig sånn.»

I tillegg til de ansatte, arbeidet G tett med andre oppstartsbedrifter. Informanten forteller at noe av det viktigste som kom ut av deltakelsen, var at de ble en del av startup-miljøet med de oppstartsbedriftene og aktørene som eksisterer der. Det er, ifølge informanten, ikke enkelt å få innpass i miljøet helt på egenhånd.

«Det er et veldig bra miljø og vi drar nytte av det etterpå. Å være en del av en sånn akselerator, det er noe som absolutt anbefales til startuper.»

Bedriftsnettverk

Informanten peker på partnerne og mentorene i akseleratoren som viktige kontakter som ble knyttet under deltakelsen. At TheFactory hentet inn eksterne personer til forelesninger og seminarer, gjorde at G kom i kontakt med ulike mennesker som er eksperter på forskjellige områder. Ifølge informanten utgjør det eksterne nettverket i akseleratoren en slags total av ulike fagområder som er viktige for oppstartsbedriftens utvikling. Informanten forteller også at akseleratoren var en måte å komme enklere i kontakt med viktige bedrifter i bransjen, slik G hadde håpet på.

«Så har du jo alle partnerbedriftene til, til TheFactory, altså, vi fikk jo, vi fikk jo snakke med banker, betalingsforetak og sånne selskaper som vi ikke hadde vært så lett å få kontakt med tidligere, da.»

Informanten forklarer at G har brukt nettverket mindre enn de kanskje burde etter deltakelsen. De har opprettholdt kontakten med noen av partnerne og tatt kontakt med disse dersom de har hatt spørsmål. I tillegg har de hatt noe kontakt med hovedmentoren i mentorteamet de fikk tildelt under deltakelsen. Utover dette har ikke nettverket blitt brukt særlig mye. En naturlig forklaring på dette er koronakrisen, samt at G har hatt andre fokusområder etter deltakelsen. G håper likevel å få mer bruk for nettverket når de skal fokusere på å hente inn kapital.

«Men vi har, nå i år, så har vi jo planer om å fokusere mer på fundraising og den biten der, og da bruke nettverket mer til det. Men i starten av året så var det andre, andre ting vi hadde i fokus, markedsføring og ting vi måtte ha ferdig på produksiden.»

5.9 Oppsummering

Ovenfor presenterte jeg funnene fra de ulike oppstartsbedriftene knyttet til de to forskningsspørsmålene for oppgaven:

1. *Hvordan påvirker akseleratoren virkemidlene oppstartsbedriftene har tilgjengelig?*
2. *Hvilke konsekvenser har påvirkningen på virkemidlene for oppstartsbedriftenes utvikling?*

Funnene viser at akseleratoren har en sterk innvirkning på virkemidlene oppstartsbedriftene har tilgjengelig. Hvordan de ulike virkemidlene påvirkes, er noe variert. Alle oppstartsbedriftene opplevde at identiteten på entreprenørnivå ble påvirket, og de ulike oppstartsbedriftene opplevde flere av de samme endringene i identitet på dette nivået. Deltakelsen krevde at entreprenørene deltok på teoretiske forelesninger og seminarer, samt jobbet hardt med egen oppstartsbedrift i perioden. Dette førte til at entreprenørteamene ble eksponert for egne styrker og svakheter, og gjorde entreprenørene mer profesjonelle, både i sine egne roller og som team. Når det gjelder identitet på bedriftsnivå, er det større forskjeller mellom oppstartsbedriftene. Oppstartsbedriftene som allerede hadde fått bekreftelse på «hva vi gjør» i markedet, opplevde påvirkning i identitet på bedriftsnivå. Årsaken til dette var at ingen av nettverksforbindelsene ønsket å ødelegge den suksessen disse oppstartsbedriftene var på vei til å oppnå. I disse tilfellene var det heller snakk om finjusteringen i «hva vi gjør» for å møte behovene i markedet enda bedre. Oppstartsbedriftene som hadde arbeidet lenge med oppstartsbedriften, men som ikke var ute i markedet, opplevde at akseleratoren krevde at de endret identiteten sin på entreprenørnivå. Bakgrunnen for dette var at TheFactory ønsket å tilpasse virksomheten deres til partnernettverket sitt. For oppstartsbedriftene det gjaldt, var dette en utfordrende prosess. Prosessen hadde også ulike konsekvenser for oppstartsbedriftene det gjaldt. For de oppstartsbedriftene som kun hadde en idé om hva oppstartsbedriften skulle gjøre, ble akseleratoren en måte å forme identiteten på bedriftsnivå. De lyttet til råd fra ulike nettverksforbindelser, og utviklet seg i en retning som både de selv og nettverksforbindelsene var fortrolige med.

Alle oppstartsbedriftene opplevde at akseleratoren bidro til økt kunnskap, og funnene indikerer at oppstartsbedriftene opplevde en økning i kunnskap på mange av de samme områdene. Teoretiske forelesninger og seminarer gjorde oppstartsbedriftene tryggere på teori på områder som salg, markedsføring, kommunikasjon, strategi, økonomi, investeringer, juss og forretningsmodell. I tillegg tilegnet oppstartsbedriftene seg erfaringer gjennom praktisk arbeid med oppstartsbedriften. Dette førte til at de økte kunnskapen sin om bedriftsutvikling,

samt kunnskap med henhold til å komme i kontakt med og lykkes med samarbeid med store bedrifter i bransjen. Noe de fleste oppstartsbedriftene manglet før akseleratoren, var kunnskap om og erfaring med pitching. Gjennom gjentatt trening på pitching, var dette noe oppstartsbedriftene ble trygge på under akseleratoren.

Jeg finner at akseleratoren hadde en vesentlig innvirkning på oppstartsbedriftenes nettverk. Før akseleratoren var de fleste oppstartsbedriftene opptatt av å komme i kontakt med partnernettverket til TheFactory. Under deltakelsen ble partnernettverket viktige bedriftsforbindelser som kunne bidra med markedsinformasjon, samarbeid og pilotprosjekter. I tillegg til partnerne, ble mentorene knyttet til oppstartsbedriftenes utdelte mentorteam viktige bedriftsforbindelser. Disse bidro med sine ressurser og sin kompetanse under deltakelsen, og har fortsatt å være mentorer for enkelte av oppstartsbedriftene. Til tross for at ingen av oppstartsbedriftene hadde tenkt særlig over de sosiale forbindelsene i akseleratoren – de ansatte i TheFactory og de andre deltakerne – viste disse seg å bli viktige nettverksforbindelser for samtlige oppstartsbedrifter. De andre deltakerne ble som venner, eller kolleger, og de ansatte i TheFactory har blitt viktige sosiale forbindelser som kan bidra med hjelp støtte og med å utvikle nettverket til oppstartsbedriftene videre i fremtiden.

Funnene viser at akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftenes virkemidler har flere konsekvenser for utviklingen deres. Konsekvensene kan helt overordnet deles inn i fire kategorier: Organisasjon, forretningsmodell, tilgang til kunder og tilgang til kapital. Konsekvenser knyttet til organisasjon var at entreprenørene ble mer erfarne, motiverte og fokuserte, og at entreprenørteamet ble bedre til å samarbeide. Konsekvenser i tilknytning til forretningsmodell innebar at oppstartsbedriftene fikk valgt ut hvilket produkt eller hvilken tjeneste de skulle fokusere på, samt hvilket segment de skulle rette seg mot. I tillegg opplevde oppstartsbedriftene av påvirkningen på virkemidlene førte til at de ble bedre i salg og markedsføring av oppstartsbedriften. Konsekvenser relatert til tilgang på kunder omfatter enklere tilgang på kunder og profesjonelle råd, samt samarbeid med partnere eller økning i antall kunder. Resultatene viser også at akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftenes virkemidler førte til ulike konsekvenser knyttet til tilgang kapital. Disse innebærer enklere tilgang på investorer, økt likviditet og en bedre strategi for innhenting av kapital.

	Årsaker til påvirkning	Påvirkning på virkemidlene	Konsekvenser av påvirkning
Identitet	<p>Praktisk arbeid med oppstartsbedriften</p> <p>Tilbakemeldinger fra ulike nettverksforbindelser</p>	<p><u>Entreprenørnivå</u> Vokst som person(er) Mer profesjonelle og strukturerte Ekspontert for styrker og svakheter i teamet Rolleavklaring</p> <p><u>Bedriftsnivå</u> Bedre kjent med egen virksomhet Endringer i «hva vi gjør» for å tilpasse seg potensielle kunder/profesjonelle råd</p>	<p>Organisasjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedre samarbeid - Mer erfarne entreprenører - Mer motiverte og fokuserte entreprenører <p>Forretningsmodell:</p>
Kunnskap	<p>Forelesninger, seminarer, trening på pitching</p> <p>Interaksjon med mentorer, partnere</p> <p>Praktisk arbeid med oppstartsbedriften</p>	<p>Kunnskap om salg, markedsføring, kommunikasjon, strategi, økonomi, investeringer, juss, teambuilding, forretningsmodell, pitching</p> <p>Kunnskap mht. å komme i kontakt med og lykkes med samarbeid med store bedrifter i bransjen</p> <p>Kunnskap om bedriftsutvikling</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valg av produkt/tjeneste - Valg av segment - Bedre salg og markedsføring <p>Tilgang på kunder:</p>
Nettverk	<p>Samarbeid med andre deltakere i akseleratoren</p> <p>Tett på ansatte i TheFactory</p> <p>Tilgang på mentorteam</p> <p>Møter med partnere</p> <p>Deltakelse pitching-arrangementer</p>	<p><u>Sosiale forbindelser</u> Andre deltakere blir som kolleger/venner</p> <p>Ansatte i TheFactory blitt fremtidige sosiale nettverk</p> <p><u>Bedriftsforbindelser</u> Mentorer sikrer tilgang til ønskede ressurser og kompetanse – underveis og i etterkant</p> <p>Partnere bidrar med markedsinformasjon, samarbeid og pilotprosjekter</p> <p>Investorer bidrar med tilbakemeldinger og forbindelser</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Samarbeid med partnere/flere kunder - Enklere tilgang på kunder - Økt tilgang til profesjonelle råd <p>Tilgang på kapital:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Økt likviditet - Enklere tilgang på investorer - Strategi for innhenting av kapital

Tabell 5.9: Oversikt over resultatene fra undersøkelsen

6 Diskusjon

Gjennom presentasjon av empiri og analyse belyste jeg hvordan akseleratoren påvirket hver enkelt oppstartsbedrifts virkemidler, og hvilke konsekvenser påvirkningen hadde for oppstartsbedriftenes utvikling. I dette kapittelet vil jeg benytte relevant forskningslitteratur for å diskutere og belyse funnene fra de alle oppstartsbedriftene i sin helhet. Hvert av de to forskningsspørsmålene diskuteres hver for seg, og avsluttes med en oppsummering. Det legges størst vekt på diskusjonen av oppgavens første forskningsspørsmål. Til slutt i kapittelet presenterer jeg en revidert forskningsmodell.

6.1 Forskningsspørsmål 1

Hvordan påvirker akseleratoren virkemidlene oppstartsbedriftene har tilgjengelig?

Jeg finner at akseleratoren påvirker oppstartsbedriftenes identitet, kunnskap og nettverk i stor grad. Dette er i tråd med tidlig forskning som hevder at akseleratorer hjelper entreprenører med å lære, utvikle nettverk og bli bedre entreprenører (Miller og Bound 2011). Årsaken til dette er at oppstartsbedriftene utsettes for en annerledes, utfordrende og intensiv opplevelse som innebærer møter med nye mennesker og forpliktelse til nye interesser. At entreprenørenes virkemidler endrer seg når entreprenørene møter nye mennesker og forplikter seg til nye interesser, er i tråd med det Sarasvathy (2001) illustrerer ved sin dynamiske modell for effektivering (se figur 2.3). I tillegg er betydningen av konteksten entreprenørene befinner seg et poeng som understrekes flere steder i litteraturen (Ben-Hafaïedh og Ratinho 2019; Sarasvathy 2001). Et annet viktig funn som støtter Sarasvathy (2001) sine påstander, er at de tre virkemidlene identitet, kunnskap og nettverk er interaktive og tett sammenbundet. Når akseleratoren påvirker ett av oppstartsbedriftenes virkemidler, viser resultatene at dette ofte følges opp av påvirkningen på et annet. Et eksempel på dette er at akseleratoren fører til at oppstartsbedriftene utvider nettverket sitt med partnerbedrifter, og at tilbakemeldinger fra partnerbedriftene bidrar til at entreprenørene øker kunnskapen sin. Slike eksempler gjentas i funnene. I tillegg til å påvirke oppstartsbedriftenes virkemidler, viser resultatene at akseleratoren spiller en viktig rolle i å gjøre entreprenørene oppmerksomme på virkemidlene de har fra før. Dette støtter oppom Watson mfl. (2015) sine forskningsfunn. Hvordan akseleratoren påvirker de ulike virkemidlene entreprenørene har tilgjengelig, varierer mellom oppstartsbedriftene. For å diskutere funnene knytte til det første forskningsspørsmålet, har jeg valgt å skille mellom akseleratorens påvirkning på identitet, kunnskap og nettverk.

6.1.1 Påvirkning på identitet

Før akseleratoren hadde ingen av oppstartsbedriftene tenkt særlig over at deltakelsen kunne påvirke identiteten deres, hverken på entreprenørnivå eller på bedriftsnivå. Likevel viser funnene at samtlige oppstartsbedrifter opplevde at identiteten deres endret seg som følge av akseleratoren. At identitet som virkemiddel er påvirkelig, er i tråd med effektueringsteorien, som hevder at entreprenørens identitet kan påvirkes når de møter nye mennesker, oppdager nye muligheter og kaprer nye ressurser og (Sarasvathy 2001; Bridge og Hegarty 2012).

Navis og Glynn (2011) mener at oppstartsbedrifters identitet kan deles inn i to nivåer:

Identitet på entreprenørnivå og identitet på bedriftsnivå. Det fremkommer av funnene at oppstartsbedriftene også benytter et slikt skille når de forteller om egen identitet.

Oppstartsbedriftene knytter noe av sin identitet opp mot «hvem vi er», og andre deler av identitet sin opp mot «hva vi gjør». I samtaler om «hvem vi er», vektlegger oppstartsbedriftene entreprenørens roller, erfaring, utdanning og samarbeid. Under «hva de gjør» er oppstartsbedriftene opptatt av å fremheve produktet eller tjenesten de leverer, hva de ønsker å oppnå, og hvordan de ønsker å bli oppfattet utad. Dette stemmer godt overens med hvordan Navis og Glynn (2011) deler inn de to nivåene av identitet i sitt rammeverk (se tabell 2.3). Det tydelige skillet i funnene knyttet til identitet på entreprenørnivå og identitet på bedriftsnivå, har gjort det naturlig å skille mellom de to nivåene i diskusjonen av hvordan akseleratoren har påvirket oppstartsbedriftenes identitet.

Identitet på entreprenørnivå

Funnene indikerer at alle oppstartsbedriftene opplevde at akseleratoren påvirket identiteten deres på entreprenørnivå. En av årsakene til at «hvem vi er» ble påvirket som følge av akseleratoren, var at entreprenørene arbeidet hardt og intenst med oppstartsbedriften over perioden for deltakelsen, og derfor opplevde en hel del på svært kort tid. At identiteten formes gjennom daglige aktiviteter og opplevelser i oppstartsbedriften, er noe som fremheves flere steder i litteraturen (Read mfl. 2017; Lindgren og Wåhlin 2001). Informantene forteller at akseleratoren gjorde at entreprenørene ble mer voksne, eller vokste som personer. I tillegg, og på bakgrunn av at entreprenørene ble presset til å rette både tid og fokus mot arbeidet med oppstartsbedriften i perioden, opplevde flere av oppstartsbedriftene at entreprenørene mer strukturerte og dedikerte til arbeidet med oppstartsbedriften.

En annen grunn til at oppstartsbedriftene opplevde å få identiteten sin på entreprenørnivå påvirket, var at de økte sin teoretiske kunnskap knyttet til det å drive oppstartsbedrift. Dette

gjorde de gjennom forelesninger og seminarer i perioden. Kapring av nye ressurser, slik som ny kunnskap, påpekes av Sarasvathy (2001) som en av flere årsaker til at entreprenører får identiteten sin påvirket. Kunnskapen entreprenørene tilegnet seg under akseleratoren, førte til at entreprenørene ble bedre i sine egne roller, og følgelig også til at rollefordelingen mellom dem kunne gjøres tydeligere. Flere informanter forteller at både hver enkelt entreprenør og entreprenørteamet som helhet ble mer profesjonelle som følge av kunnskapen de tilegnet seg.

Entreprenørene opplevde ikke bare at akseleratoren endret identiteten deres på entreprenørnivå, men også til at de ble bedre kjent med deler av identiteten på entreprenørnivå som de hadde fra før. Informantene forteller at akseleratoren eksponerte entreprenørteamet for sine egne styrker og svakheter, og at dette hadde viktige konsekvenser for identiteten på entreprenørnivå. Oppstartsbedriftene ble blant annet mer oppmerksomme på styrkene til den enkelte entreprenør. Dette var med på å tydeliggjøre rollefordelingen mellom entreprenørene. Betydningen av oppmerksomhet rundt egne virkemidler er i tråd med Watson mfl. (2015) sine påstander. De hevder at økt oppmerksomhet rundt allerede eksisterende virkemidler kan gi entreprenørene nye handlingsmuligheter uten at det har skjedd en faktisk endring i virkemidlene (Watson mfl. 2015).

Funnene fra undersøkelsen indikerer at akseleratoren hadde størst påvirkning på identitet på entreprenørnivå for oppstartsbedriftene med nyetablerte entreprenørteam. Informantene fra disse entreprenørteamene forklarte at det først var under akseleratoren de fikk bli kjent med hverandre og seg selv som gruppe. At entreprenørteamene som var nyetablerte opplevde større påvirkning på identitet på entreprenørnivå enn de som hadde mer veletablerte entreprenørteam, er naturlig. Bakgrunnen for dette er at identitet er noe som utvikles over tid, og som formes av sosiale prosesser, kollektive opplevelser og daglige aktiviteter (Ashforth mfl. 2011; Lindgren og Wåhlin 2001; Read mfl. 2017). Ashforth mfl. (2011) hevder at individuell identitet, «jeg tenker», påvirker kollektiv identitet, «vi tenker», gjennom sosiale prosesser, og at den kollektive identiteten til en gruppe blir til en felles forståelse av hvordan ting er, «sånn er det». Oppstartsbedriftene med nyetablerte entreprenørteam opplevde at akseleratoren bidro til at de fikk satt i gang en slik prosess; med å finne et «vi». Likevel er det tydelig at dette er en prosess de ikke fikk kommet ordentlig i gang med under akseleratoren, men må fortsette å bygge videre på i etterkant av deltakelsen.

Et interessant funn knyttet til identitet på entreprenørnivå, er at to av informantene ikke skiller mellom entreprenører og ansatte i samtaler om entreprenørteamet. Dette gjelder informantene som tilhører de to eneste oppstartsbedriftene med flere ansatte enn entreprenørene.

Bakgrunnen for at de ikke skiller mellom entreprenører og ansatte kan være at oppstartsbedriftene fortsatt er nokså nye, og at entreprenørene og de ansatte er noenlunde sidestilt i det daglige arbeidet. Til tross for at alle oppstartsbedriftene er nokså unge, er alle informantene er opptatt av å fremheve entreprenørene som et «vi». Dette understreker viktigheten av å studere entreprenøriell identitet på gruppe- eller bedriftsnivå, slik Leitch og Harrison (2016) påpeker.

Identitet på bedriftsnivå

Når det gjelder «hva vi gjør», eller identitet på bedriftsnivå, hadde de ulike oppstartsbedriftene svært forskjellige utgangspunkt før akseleratoren. Funnene viser at det er mulig å skille oppstartsbedriftenes utgangspunkt inn i tre kategorier:

- 1) Oppstartsbedrifter som hadde arbeidet lenge med oppstartsbedriften, som hadde en sterk oppfatning av «hva vi gjør», og som hadde fått bekreftelse i markedet på at det de drev med fungerte.
- 2) Oppstartsbedrifter som hadde arbeidet lenge med oppstartsbedriften, som hadde en sterk oppfatning av «hva vi gjør», men som ikke hadde fått bekreftelse i markedet på at det de drev med fungerte.
- 3) Oppstartsbedriftene som kun hadde en idé om hva de ønsket å gjøre, og som hadde ikke begynt å forme identiteten sin på bedriftsnivå før deltakelsen.

For oppstartsbedriftene som hadde begynt å utvikle «hva vi gjør» lenge før deltakelsen, var identiteten på bedriftsnivå mer innarbeidet enn de som enda ikke hadde begynt å utforme virksomheten. Dette har bakgrunn i at identitet er noe som formes gjennom daglige aktiviteter, opplevelser og sosiale prosesser (Ashforth mfl. 2011; Lindgren og Wåhlin 2001; Read mfl. 2017). Tryba og Fletcher (2019) hevder at oppstartsbedrifters oppfatning av seg selv og sine egne ambisjoner formes gjennom et livsforandrende øyeblikk i tidlig fase som innebærer at det eksisterer (1) en kollektiv trang til endring, (2) en kollektiv motivasjon for å gjennomføre endringen, (3) en sterk følelse av samhold, og (4) en endringstrigger i form av en kort, plutselig og intens begivenhet. For oppstartsbedriftene som hadde arbeidet lenge med oppstartsbedriften før deltakelsen, er det naturlig å anta at et slikt øyeblikk hadde oppstått lenge før deltakelsen, og at oppstartsbedriftene hadde en klar oppfatning av seg selv. For oppstartsbedriftene som ble etablert spesielt med hensyn på deltakelsen, ser det derimot ut til at akseleratoren la grunnlaget for et slikt livsendrende øyeblikk.

Leitch og Harrison (2016) hevder at oppstartsbedrifters interaksjon med omgivelsene er med på å forme identiteten deres, og at identiteten kan sees på som en refleksjon av forventningene fra omgivelsene. De mener at interaksjonen med omgivelsene bidrar til at de ansatte får en tydeligere forståelse av viktige relasjoner, hvordan de skiller seg fra andre, og hvordan de burde tilpasse seg ulike situasjoner. Funnene fra undersøkelsen bekrefter viktigheten av eksterne omgivelser i utviklingen av identitet. Alle oppstartsbedriftene peker på at tilbakemeldinger fra ulike nettverksforbindelser, kombinert med hardt arbeid med oppstartsbedriften under deltakelsen, bidro til at «hva vi gjør» ble påvirket som følge av akseleratoren. Hvordan de eksterne omgivelsene påvirket identiteten på bedriftsnivå, varierte ut fra hvor langt oppstartsbedriften hadde kommet i utviklingen.

Oppstartsbedrifter i kategori 1

For oppstartsbedriftene som hadde en sterk oppfatning av «hvem vi er», og som allerede hadde fått bekreftelse i markedet på at de de gjør fungerer, var ikke akseleratorens påvirkning på identitet på bedriftsnivå særlig stor. Disse oppstartsbedriftene var allerede ute i markedet, hadde betalende kunder, og var klar over at «hva vi gjør» var innbringende. På bakgrunn av at de allerede var nokså etablerte i markedet, hadde hverken de selv, TheFactory eller andre nettverksforbindelser intensjoner om å gjøre store endringer i «hva vi gjør». Det var heller snakk om små justeringer for å tilpasse seg kunder eller andre interessenter, slik Elfving (2015) og Fisher mfl. (2016) påpeker som viktig for at oppstartsbedrifter skal lykkes. Slike endringer kunne innebærer å finjustere produktet eller tjenesten, eller velge seg ut et mindre segment å fokusere på i første omgang.

Oppstartsbedrifter i kategori 2

For oppstartsbedriftene som hadde en sterk oppfatning av egen identitet på bedriftsnivå før deltakelsen, men som enda ikke hadde kommet ut i markedet, ble akseleratorens påvirkning på «hva vi gjør» en tøff prosess. For disse ønsket de ansatte i TheFactory og andre nettverksforbindelser å gjøre omfattende endringer i «hva vi gjør» for å tilpasse det til partnernetverket til akseleratoren. De ønsket med andre ord at akseleratoren skulle være et nytt, livsforandrende øyeblikk for oppstartsbedriftene (Tryba og Fletcher 2019). Å tilpasse identiteten til ekstern innflytelse kan være avgjørende for at oppstartsbedriftene lykkes, ifølge flere forskere (Leitch og Harrison 2016; Elfving 2015; Fisher mfl. 2016). Likevel påpekes det i litteraturen at oppstartsbedriftene bør være forsiktige med å la ekstern aktørers innflytelse gå på bekostning av egen visjon eller misjon (Elfving 2015; Tryba og Fletcher 2019). Spesielt

oppmerksomme bør oppstartsbedrifter være dersom de opplever press fra omgivelsene (Tryba og Fletcher 2019), slik de gjør i akseleratoren.

Oppstartsbedriftene som ble bedt om å gjøre større endringer i identiteten på bedriftsnivå, forteller at det var en vanskelig prosess. De hadde vært var nokså sikre på hva de skulle gjøre da de ble med i akseleratoren, og hadde ingen intensjoner om å endre seg under akseleratoren. De ønsket likevel å være åpne, og håpet eventuelle endringer kunne gi gode resultater. Å endre seg for å tilpasse seg partnernettverket og profesjonelle råd hadde både positive og negative konsekvenser for disse oppstartsbedriftene. For én av oppstartsbedriftene resulterte endringene i «hva vi gjør» i en ny forretningsidé, og grunnlaget for etableringen av en ny oppstartsbedrift. For en annen oppstartsbedrift resulterte endringene i positiv respons fra nettverket i akseleratoren, men ingen bekreftelse på at endringene fungerte i form av betalte samarbeid eller faktiske kunder. Entreprenørene fra denne oppstartsbedriften følte de mistet litt seg selv i prosessen med å tilpasse «hva vi gjør» til partnerne, og har gått helt tilbake til sitt gamle utgangspunkt for «hva vi gjør» i etterkant av akseleratoren. For en tredje oppstartsbedrift førte endringene til en ny forretningsidé, men med samme visjon som kjernen i identiteten på bedriftsnivå.

Oppstartsbedrifter i kategori 3

Oppstartsbedriftene som ble med i akseleratoren kun med en idé om hva de skulle gjøre, opplevde at påvirkningen på identitet på bedriftsnivå var stor, men med et positivt fortegn. For oppstartsbedriftene det gjaldt hadde det ikke eksistert noen identitet på bedriftsnivå før deltakelsen, og akseleratoren førte til at de ble kjent med egen virksomhet og utviklet en sterk oppfatning av «hva vi gjør». For disse triggert akseleratoren det livsforandrende øyeblikket Tryba og Fletcher (2019) mener er med på å påvirke oppstartsbedrifters oppfatning av seg selv og sine egne ambisjoner. De opplevde at arbeidet med oppstartsbedriften og tilbakemeldinger fra eksterne var til god hjelp når de skulle finne ut av hva oppstartsbedriften skulle gjøre, og var åpne for å utvikle «hva vi gjør» slik de ulike nettverksforbindelsene i akseleratoren mente var best. At oppstartsbedriftene som kun hadde en idé før akseleratoren opplevde påvirkningen på identitet på bedriftsnivå som positiv, er naturlig. Dette har bakgrunn i at «hva vi gjør» ikke hadde festet seg før deltakelsen, og at akseleratoren var med på å forme denne (Ashforth mfl. 2011).

6.1.2 Påvirkning på kunnskap

Før akseleratoren besatt de ulike oppstartsbedriftene svært ulike typer kunnskap og erfaringer. Enkelte av oppstartsbedriftene hadde omtrent kun teknisk kunnskap før de ble med i akseleratoren. For andre oppstartsbedrifter var det motsatt; de hadde ingen teknisk kunnskap før deltakelsen. Noen av oppstartsbedriftene bestod av entreprenører som hadde erfaring med å drive oppstartsbedrift, mens andre oppstartsbedrifter bestod av helt ferske entreprenører. Uavhengig av hva slags kunnskap og erfaring oppstartsbedriftene hadde før akseleratoren, var det enighet blant informantene om at en av det viktigste årsakene til at de valgte å bli med i akseleratoren, var at de ønsket å øke kunnskapen og erfaringen sin på områder som er viktig for å drive en oppstartsbedrift. Dette kunne være områder som økonomi, strategi, markedsføring og forretningsmodell. Uit Beijerse (2000) betegner dette som organisasjonskunnskap, og understreker at organisasjonskunnskap er en av tre viktige former for kunnskap for entreprenører.

Gjennom akseleratoren opplevde alle oppstartsbedriftene å øke sin teoretiske organisasjonskunnskap. Dette gjorde de gjennom forelesning i emner som økonomi, juss, markedsføring, kommunikasjon og forretningsmodell. Teorien fra forelesningene er noe oppstartsbedriftene har notater på, og som de enkelt kan lese seg opp på senere dersom de skulle få bruk for det. Kunnskapen oppstartsbedriftene tilegnet seg gjennom forelesningene i akseleratoren er det Lubit (2001) betegner for eksplisitt kunnskap, og handler om at entreprenørene «vet at».

I tillegg til å bli forelest i teori som er viktig for å drive oppstartsbedrift, innebar en stor del av akseleratoren å lære i praksis. Informantene er opptatt av å fremheve betydningen av at akseleratoren ikke bare består av teori, men masser av praktisk arbeid med egen oppstartsbedrift. De forteller at de raskt fikk testet den teoretiske kunnskapen de lærte i praksis gjennom seminarer eller gjennom eget arbeid med oppstartsbedriften i perioden. Dette har, ifølge informantene, gjort oppstartsbedriftene bedre rustet til å lykkes. Flere forskere hevder at det å lære i praksis, såkalt eksperimentell læring, er en effektiv måte å øke entreprenørers kunnskap (Cope 2005; Pittaway og Cope 2007; Morris mfl. 2012; Wing Yan Man 2012). Mine funn understøtter dette.

Gjennom praktisk arbeid fikk entreprenørene oppleve utviklingen av oppstartsbedriften på godt og vondt. Dette er noe Morris mfl. (2012) mener det ligger stor læring i. Mine funn indikerer at det å prøve og feile i arbeidet med egen oppstartsbedrift bidro til en stor økning i kunnskapsbasen til entreprenørene. Å lære av feil er en måte å lære på som flere forskere

legger vekt på betydningen av for entreprenører (Cope 2005, 2011; Pittaway og Cope 2007). Oppstartsbedriftene opplevde akseleratoren som er trygt sted å forsøke seg på ulike tilnærminger, og fikk dermed erfare hva som fungerte, og hva som ikke fungerte, for oppstartsbedriften. Flere av oppstartsbedriftene tok beslutninger og prøvde tilnærminger i akseleratoren som ble feil, og som har gjort dem mer sikre på hva som er riktig i den videre utviklingen av oppstartsbedriften. Burke mfl. (2018) og Cope (2011) understreker at entreprenører som har opplevd nederlag tidligere er bedre rustet for entreprenørskapsprosessen enn de som ikke har det. Oppstartsbedriftene lærte gjennom å erfare, prøve og feile på mange områder, men er spesielt opptatt av å påpeke betydningen av kunnskap om forretningsmodell, aktører i bransjen, og pitching.

Undersøkelsen viser at samtlige oppstartsbedrifter økte sin kunnskap om bedriftsutvikling i akseleratoren. Årsaken til at dette var at de lærte teori på området, arbeidet praktisk med egen oppstartsbedrift, og fikk tilbakemeldinger og innspill fra ulike nettverksforbindelser. Oppstartsbedriftene sier at det var spesielt lærerikt å lytte til andres ekspertise, råd og erfaring. Å få hjelp med forretningsmodellen gjennom kontakt med nye forbindelser er normalt for deltakere i en akseleratorer (Cohen mfl. 2019). Lubit (2001) hevder at det å observere eller arbeide med eksperter kan føre til at entreprenører bevisst og ubevisst lærer hvordan de bør gå fram for å håndtere problemer, og Pittaway og Cope (2007) mener at entreprenører lærer av eksperter fordi disse «gir liv» til entreprenørskapsprosessen gjennom å dele av egne erfaringer.

Haneberg (2019) påpeker at læring er en prosess sterkt preget av kollektive handlinger, sosiale interaksjoner og kontekst. Dette gjenspeiler seg i undersøkelsens funn. Oppstartsbedriftene beskriver akseleratoren som en helt spesiell kontekst hvor entreprenørene må arbeide mye sammen med eget team, andre oppstartsbedrifter og de ansatte i TheFactory. I tillegg tilrettelegger akseleratoren for at oppstartsbedriftene får møte mentorer, partnere og andre eksterne nettverksforbindelser. Et interessant funn er at oppstartsbedriftene ikke hadde tenkt særlig over viktigheten av andre deltakere før akseleratoren. Dette til tross for at kohortene skal fasilitere samarbeid mellom oppstartsbedriftene (Miller og Bound 2011).

Cohen (2013a) fant i sin studie ut at fire grupper mennesker bidrar til læring for oppstartsbedrifter i en akselerator: Mentorer, ledere av akseleratoren, entreprenørteamet selv og de andre deltakerne. Min undersøkelse støtter viktigheten av de fire ovennevnte gruppene i oppstartsbedriftenes læring. I tillegg understreker den, i likhet med Cohen (2013a) sin studie, at mentorer utvider mulighetene til oppstartsbedriftene, mens lederne i akseleratoren minsker

dem. Informantene forteller at mentorene bidro med innsikt som førte til at de oppdaget flere muligheter. Motsatt opplevde de at TheFactory ønsket at de skulle være selektive og fokusere på en ting av gangen. Det funnene fra denne undersøkelsen også viser, og som ikke påpekes av Cohen (2013a), er at partnerne er viktige for deltakernes læring. Informantene forteller at det var gjennom interaksjonen med partnerne at de lærte noe av det mest betydningsfulle. Dette var kunnskap om hvordan en kommuniserer, forhandler og samarbeider med store aktører i bransjen. Noen av informantene forteller at de også fikk lære hvor vanskelig det kan være å forholde seg til store organisasjoner når en selv er en liten oppstartsbedrift. Kunnskap om hvordan en opptrer i omgivelsene hører under det Uit Beijerse (2000) benevner markeds kunnskap, og er en viktig type kunnskap for alle oppstartsbedrifter. Informantene påpeker at denne kunnskapen var noe de ikke hadde fått mulighet til å tilegne seg før akseleratoren, fordi det ikke er like enkelt å komme i kontakt med store aktører i bransjen uten hjelp.

En lærdom alle informantene velger å trekke fram i intervjuene, relaterer seg til pitching. Omtrent daglig i perioden for deltakelsen var oppstartsbedriftene nødt til å utvikle og pitche idéen sin. Som regel pitchet oppstartsbedriftene idéene sine til de ansatte på TheFactory eller de andre deltakerne. Andre ganger fikk oppstartsbedriftene anledningen til å pitche idéen sin til et større publikum bestående av mentorer, partnere, investorer og andre eksterne aktører. Å pitche underveis i deltakelsen, samt på arrangementer som demo day, er en vesentlig del av det å delta i en akselerator (Hochberg 2015). Dette førte til at oppstartsbedriftene ble stadig flinkere til å pitche under deltakelsen. Flere informanter presiserer at de ikke var glad i å pitche før akseleratoren, men at deltakelsen førte til at pitching ble til en vane.

Politis (2005) skiller mellom entreprenøriell erfaring og entreprenøriell kunnskap, og forklarer at erfaringer gjøres om til kunnskap når entreprenørene utforsker nye muligheter eller utnytter eksisterende kunnskap. Under akseleratoren tilegnet entreprenørene seg nye erfaringer knyttet til det å drive oppstartsbedrift. Ved å benytte disse erfaringene til å utforske nye muligheter under og etter deltakelsen, har oppstartsbedriftene økt det Politis (2005) kaller entreprenøriell kunnskap. Store deler av den entreprenørielle kunnskapen oppstartsbedriftene har tilegnet seg gjennom å erfare, prøve og feile, er det Lubit (2001) kaller taus kunnskap. Han mener at taus kunnskap i større grad enn eksplisitt kunnskap, vil forbedre prestasjoner. Ifølge mine funn opplever oppstartsbedriftene at betydningen av økt taus kunnskap er større enn økt teoretisk kunnskap. Informantene forklarer at økningen i den erfaringsbaserte kunnskapen har gjort at de er bedre rustet til å utvikle oppstartsbedriften. Hva den erfaringsbaserte kunnskapen de har

tilegnet seg innebærer, synes de er vanskelig å sette ord på. Dette er et vanlig kjennetegn for taus kunnskap (Jisr og Maamari 2017). Flere informantene beskriver denne kunnskapen helt enkelt som kunnskap om å drive oppstartsbedrift.

Deltakelsen i akseleratoren førte ikke bare til at oppstartsbedriftene økte sin kunnskap, men også til at flere av oppstartsbedriftene ble mer oppmerksomme på hvilken kunnskap de allerede hadde, eller manglet, fra før. Betydningen av å bli observant på eksisterende virkemidler er noe Watson mfl. (2015) påpeker i sin studie. Dette kan også innebære at entreprenørene forstår at virkemidlene er dårligere enn det de egentlig trodde (Watson mfl. 2015). Én av informantene forteller at oppstartsbedriften var svært selvsikre når det kom til egen kunnskap om salg før deltakelsen, men at akseleratoren førte til at de forstod at dette var områder de ikke kunne like mye om som de hadde trodd på forhånd. En svakhet flere av oppstartsbedriftene ble eksponert for knyttet til kunnskap under akseleratoren, var mangelen på teknisk kunnskap. Dette var spesielt fremtredende for de tre oppstartsbedriftene som ikke hadde en teknisk person i teamet. Oppstartsbedriftene det gjaldt opplevde at eksterne aktører stilte spørsmålsteget ved mangelen på teknisk kunnskap under deltakelsen. Viktigheten av teknologisk kompetanse for oppstartsbedrifter med teknologi som en viktig del av sitt produkt eller sin tjeneste, er noe som understrekes i forskningslitteraturen (Siegel og Renko 2012).

Undersøkelsen viser at akseleratorens påvirkning på kunnskap delte seg mellom entreprenørene, slik Cohen (2013a) oppdaget at var tilfellet i sin studie. At entreprenørene delte kunnskapen mellom seg hadde bakgrunn i at entreprenørteamene ble bedre kjent med hver enkelt entreprenørs styrker og svakheter. I tillegg gjorde intensiteten i akseleratoren det fordelaktig å fordele arbeidet mellom entreprenørene.

6.1.3 Påvirkning på nettverk

Før akseleratoren hadde oppstartsbedriftene ulike nettverk. Noen hadde nettverk gjennom oppstartsbedrifter de hadde drevet tidligere; andre i det entreprenørielle økosystemet gjennom andre akseleratorer eller inkubatorer. De fleste oppstartsbedriftene hadde vært i kontakt med bedrifter de mente kunne bli potensielle kunder, men svært få hadde knyttet sterke forbindelser med aktører i bransjen. Dette var noe som hadde vært vanskelig, om ikke umulig, for de fleste oppstartsbedriftene før deltakelsen. Oppstartsbedriftenes nettverk var med andre ord preget av sterke og sosiale bånd, slik Soetanto (2019) hevder er normalt i en tidlig fase av oppstartsbedrifters utvikling.

Jeg finner at akseleratoren påvirket nettverket til oppstartsbedriftene betraktelig, og at oppstartsbedriftene ble kjent med både sosiale forbindelser og bedriftsforbindelser under og som følge av deltakelsen. Resultatene viser at oppstartsbedriftene var svært proaktive i nettverksbyggingen under deltakelsen, slik teorien peker på som viktig for oppstartsbedriftens utvikling (Lechner mfl. 2006). At oppstartsbedriftene er aktive nettverksbyggere under deltakelsen, er nokså naturlig med tanke på at akseleratoren legger til rette for at det skal være enkelt å knytte nye forbindelser (Hochberg 2015; Choi og Kim 2018).

Davidsson og Honig (2003) hevder at entreprenører som er alene vil ha vanskeligere for å utvide nettverket sitt enn entreprenørteam bestående av flere entreprenører. Mine funn finner ikke at dette er tilfellet. Det var bare én av oppstartsbedriftene i undersøkelsen som bestod av én entreprenør, og denne entreprenøren så ut til å utvide nettverket sitt i like stor grad som de andre oppstartsbedriftene. Årsaken til at funnene ikke indikerer forskjeller mellom enkeltentreprenører og entreprenørteam når det gjelder nettverksbygging, kan være at oppstartsbedriftene gis de samme forutsetningene for å utvide nettverket sitt i akseleratoren. De blir introdusert til de samme forbindelsene, og blir alle tildelt like store team av mentorer.

For oppstartsbedrifter i en tidlig fase, er det lurt å knytte forbindelser som kan bidra med markedsinformasjon og rykte, ifølge Lechner mfl. (2006) og Tang (2011). Å knytte kontakt med store bedrifter i bransjen var noe de fleste informantene fremhever som den viktigste årsaken til å delta i akseleratoren. En slik tilnærming, å bestemme seg for hvem en ønsker å komme i kontakt med, kan betegnes en kausal tilnærming til nettverksbygging (Engel mfl. 2017). Flere av oppstartsbedriftene håpet at nye bekjenskaper med store bedrifter kunne resultere i samarbeid eller salg. Med store bedrifter i bransjen hentydet informantene først og fremst til partnernetverket i akseleratoren. Alle oppstartsbedriftene hadde gjort seg kjent med hvilke bedrifter som var en del av partnernetverket til TheFactory, og synes disse virket veldig interessante. Dette er ikke merkelig, tatt i betraktning at partnerne kan være både store bedrifter, investorer eller andre som har nytte av produktet eller tjenestene oppstartsbedriftene tilbyr (Cohen mfl. 2019).

Undersøkelsen indikerer at selv om oppstartsbedriftene gikk inn i akseleratoren med en tilsynelatende kausal tilnærming til nettverksbygging, utviklet denne seg til å bli mer effektuerende underveis i programmet. En effektuerende tilnærming til nettverksbygging representeres av «crazy quilt»-prinsippet i effektueringsteorien, og innebærer at entreprenørene ikke planlegger hvem de skal knytte kontakt med, men lar alle som ønsker å forplikte seg til oppstartsbedriftene bli en del av nettverket deres (Sarasvathy 2001).

Informantene forteller at de underveis i programmet var åpne for å bli kjent med også andre enn partnerne, og forteller at dette førte til at de ble kjent med flere forbindelser som kan bli essensielle for oppstartsbedriften i fremtiden. Eksempler på dette er de ansatte i TheFactory og de andre deltakerne.

Fordi oppstartsbedriftene ble introdusert til et stort og bredt nettverk under deltakelsen, forble majoriteten av de nye forbindelsene svake både under og etter akseleratoren. Å ha et nettverk preget av svake bånd er vanlig i fasen hvor oppstartsbedrifter søker etter informasjon, ressurser og kunnskap for å klare å utvikle seg (Lechner mfl. 2006). Selv om de fleste av forbindelsene forble svake, viser funnene at flere av oppstartsbedriftene lykkes i å knytte sterkere bånd til enkelte forbindelser under og etter deltakelsen. Tang (2011) hevder at det å knytte sterke bånd til et fåtall viktige forbindelser kan være avgjørende for utviklingen av oppstartsbedriften. Enkelte oppstartsbedrifter knyttet sterke bånd under deltakelsen, mens andre oppstartsbedrifter har lyktes i å gjøre svake bånd sterke i etterkant av deltakelsen. Under diskuterer jeg hvordan akseleratoren påvirket oppstartsbedriftenes bedriftsnettverk og sosiale nettverk.

Bedriftsforbindelser

Gjennom akseleratoren ble oppstartsbedriftene kjent med partnerne, og i tillegg en rekke andre forbindelser som er det Evers og O'Gorman (2011) kaller bedriftsforbindelser. Det er spesielt partnerne og mentorene informantene fremhever i beskrivelser av hvordan nettverket utvidet seg som følge av akseleratoren. De er gjerne en viktig del av akseleratorer (Cohen mfl. 2019). Informantene forteller at de som deltakere i akseleratoren fikk en enkel vei inn til store aktører gjennom partnernetverket. Dette var en mulighet de ellers ikke ville ha fått. Partnerne var viktige sparringspartnere for alle oppstartsbedriftene underveis i programmet, og var potensielle kunder for flere av oppstartsbedriftene.

Alle oppstartsbedriftene ble tildelt hvert sitt mentorteam, og disse ble, i likhet med partnerne, viktige bedriftsnettverksforbindelser for samtlige av oppstartsbedriftene. Mentorteamene var satt sammen av ulike personer med forskjellig kompetanse, og utfylte både hverandres og oppstartsbedriftens kunnskap. Mentorene kunne være eksperter på områder som salg, økonomi, investeringer eller bransjen, slik de ofte er i akseleratorer (Hochberg 2015). Informantene forteller at mentorene hjalp oppstartsbedriften på ulike områder der det var behov for det under deltakelsen. I tillegg til mentorer og partnere, påpeker informantene at

forelesere, investorer og andre eksterne også var betydningsfulle bedriftsforbindelser de ble kjent med under akseleratoren.

Til sammen bidro de ulike bedriftsforbindelsene med tilbakemeldinger, råd og støtte, og til å validere oppstartsbedriftenes forretningsidéer i markedet (Cohen mfl. 2019). I tillegg bidro de med markedsinformasjon. Dette er viktig for oppstartsbedrifter gjennom hele livssyklusen (Lechner mfl. 2006; Tang 2011). Et interessant funn er at noen av oppstartsbedriftene har holdt kontakten med bedriftsforbindelsene etter deltakelsen, mens andre ikke har det. Noen av informantene forklarer dette med at det må være en match mellom forbindelsenes behov og det oppstartsbedriftene driver med. Andre mener at deres egen bevissthet rundt nettverksbygging har gjort at disse forbindelsene har forblitt betydningsfulle for oppstartsbedriften. Bevissthet rundt egen nettverksbygging betyr at oppstartsbedriftene selv arbeidet for å utvikle sterke bånd til enkelte forbindelser. Dette er, ifølge Tang (2011), en hensiktsmessig tilnærming til nettverksbygging for oppstartsbedrifter.

Sosiale forbindelser

Til tross for at oppstartsbedriftene var mest opptatt av å knytte kontakt med partnerne da de gikk inn i akseleratoren, utviklet oppstartsbedriftene viktige forbindelser til både de ansatte i TheFactory og andre deltakere under deltakelsen. Disse forbindelsene kan kategoriseres som sosiale nettverksforbindelser (Evers og O'Gorman 2011). Informantene forteller at de andre deltakerne og de ansatte i TheFactory har blitt en fin gjeng, og at de fikk en slags felles tilhørighet. Flere forteller også at de andre deltakerne har blitt som kolleger, eller kompiser. For noen bidro bekjentskapene med andre oppstartsbedrifter til at de følte seg mindre alene. I tillegg har de ulike oppstartsbedriftene hjulpet hverandre og delt kunnskap og erfaringer. Teorien understreker at en viktig årsak til at akseleratorer foregår i kohorter, er at de skal fasilitere samarbeid og støtte mellom deltakerne (Miller og Bound 2011). Dette var det ingen tvil om at TheFactory sin akselerator gjorde for oppstartsbedriftene i undersøkelsen.

Når det gjelder de ansatte i TheFactory, forteller informantene at disse har vært flinke til å stille opp både under og i etterkant av deltakelsen. Dette understreker at enkelte akseleratorer tilbyr oppfølging til oppstartsbedriftene i etterkant av deltakelsen (Pauwels mfl. 2016).

Informantene forteller at de ansatte i TheFactory alltid er tilgjengelig, og oppstartsbedriftene kan henvende seg til hvem som helst av de ansatte i TheFactory dersom de lurer på noe. De er svært interessert i at oppstartsbedriftene skal lykkes, og bidrar til oppstartsbedriftene med sin kunnskap og erfaring. Flere informanter forteller at de stadig introduseres til nye forbindelser

gjennom de ansatte i TheFactory, og at de også inviterer oppstartsbedriftene på ulike arrangementer i etterkant av deltakelsen. Dette har bidratt til at de har knyttet viktige forbindelser til mennesker som ikke var i direkte tilknytning til akseleratoren de var en del av. Å forstå betydningen av å knytte kontakter gjennom eksisterende forbindelser poengteres av flere forskere i litteraturen (Read mfl. 2017; Granovetter 1973), og er det Granovetter (1973) betegner «styrken i svake forbindelser».

6.1.4 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Det fremkommer av undersøkelsen at alle oppstartsbedriftene opplevde at akseleratoren påvirket virkemidlene de hadde tilgjengelig. Hvordan de ulike virkemidlene ble påvirket av akseleratoren, er derimot noe variert. Dette er spesielt merkbart i virkemiddelkategorien identitet, og spesielt identitet på bedriftsnivå. Årsaken til dette ser ut til å ha å gjøre med oppstartsbedriftenes ulike utgangspunkt i denne kategorien. Oppstartsbedriftenes kunnskap økte betraktelig som følge av deltakelsen i akseleratoren. Akseleratoren bidro både til økt teoretisk kunnskap og økt praktisk erfaring. I tillegg er det tydelig at akseleratoren avdekket mangler i oppstartsbedriftenes eksisterende kunnskap. Nettverket til oppstartsbedriftene utvidet seg også i stor grad som følge av akseleratoren. Oppstartsbedriftene utvidet sitt sosiale med andre oppstartsbedrifter og de ansatte på TheFactory, og opplevde en tilhørighet både til miljøet på TheFactory og det entreprenørielle miljøet i Oslo som helhet. Bedriftsnettverket til oppstartsbedriftene utvidet seg også betraktelig, og oppstartsbedriftene fikk enkel tilgang til personer og bedrifter de ellers ikke ville fått kontakt med, og som kan hjelpe oppstartsbedriftene på den videre reisen.

6.2 Forskningsspørsmål 2

Hvilke konsekvenser har påvirkningen på virkemidlene for oppstartsbedriftenes utvikling?

Funnene knyttet til oppgavens andre forskningsspørsmål viser at oppstartsbedriftene opplever flere konsekvenser som følge av akseleratorens påvirkning på virkemidlene deres. Funnene indikerer at det er utfordrende å skille på hvorvidt den enkelte konsekvens kommer av påvirkning på identitet, kunnskap eller nettverk; ofte er konsekvensen en følge av påvirkningen på flere av virkemidlene samtidig. At virkemidlene henger tett sammen, er noe som også påpekes i effektueringsteorien (Sarasvathy 2001). Funnene viser at konsekvensene av akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftenes virkemidler kan deles inn i fire hovedkategorier: Organisasjon, forretningsmodell, tilgang på kunder og tilgang på kapital. Nedenfor benytter jeg disse kategoriene til å belyse oppgavens andre forskningsspørsmål.

6.2.1 Organisasjon

Funnene fra undersøkelsen viser at akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftenes virkemidler hadde flere konsekvenser tilknyttet organisasjon. En av disse konsekvensene innebar at entreprenørteamet, eller teamet av ansatte, ble bedre til å samarbeide. Problemer internt i organisasjonen er en av flere viktige årsaker til at oppstartsbedrifter ikke lykkes (Cantamessa mfl. 2018), og bedre samarbeid kan forhindre dette. Det er flere årsaker til at entreprenørenes samarbeid ble bedre. En av årsakene var at akseleratoren gjorde entreprenørene mer profesjonelle og strukturerte i sine egne roller. En annen årsak var at teamene ble kjent med egne styrker og svakheter, og at rollefordelingen mellom entreprenørene ble klarere.

En annen konsekvens knyttet til organisasjon, var at entreprenørene ble mer erfarne. Entreprenørenes erfaring pekes i litteraturen på som en viktig forutsetning for at oppstartsbedrifter skal lykkes. Shepherd mfl. (2000) mener at entreprenørers forretningsferdigheter og erfaring med oppstartsbedrifter øker sannsynligheten for at oppstartsbedrifter overlever, og Cantamessa mfl. (2018) hevder at mangel på erfaring er en av de viktigste årsakene til at oppstartsbedrifter ikke kommer seg gjennom det første året av utviklingen. Battistella mfl. (2017) peker ut entreprenørene som en egen kategori av årsaker til at oppstartsbedrifter feiler. Dette understreker hvor viktig akseleratorens påvirkning på disse kan være for oppstartsbedriftenes utvikling. Battistella mfl. (2017) mener at entreprenørene er avhengig av ulike typer erfaring: Erfaring med oppstartsbedrifter, ledelseserfaring og bransjespesifikk erfaring. I akseleratoren tilegnet entreprenørene seg nye kunnskaper og nye erfaringer. De fikk kunnskap om ulike sider ved det å drive oppstartsbedrift, ble bedre på bedriftsutvikling, og fikk erfaring med hensyn til å komme i kontakt med og lykkes med samarbeid med store bedrifter i bransjen. Alt dette var med på å gjøre entreprenørene mer erfarne med oppstartsbedrifter, ledelse og bransjen.

I tillegg til erfaring, hevder Battistella mfl. (2017) at entreprenørenes fokus er av betydning for oppstartsbedrifters utvikling. Fokus og motivasjon var noe samtlige av oppstartsbedriftene mente akseleratoren bidro til. Fokuset kom, ifølge informantene, av at akseleratoren presset dem til å arbeide hardt og intenst med oppstartsbedriften i perioden. Flere av oppstartsbedriftene opplevde at det å bli bedre kjent med egen virksomhet førte til at de ble tryggere på hva som var riktig for oppstartsbedriften, og derfor kunne snevre inn fokuset sitt betraktelig. Motivasjonen kom som følge av positive tilbakemeldinger fra ulike nettverksforbindelser når oppstartsbedriftene tilpasset seg råd og tilbakemeldinger fra disse.

6.2.2 Forretningsmodell

Akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftens virkemidler førte til flere konsekvenser knyttet til forretningsmodellen til oppstartsbedriftene. Helt overordnet fikk oppstartsbedriftene spisset eller tydeliggjort forretningsmodellen som følge av påvirkningen. Riktig forretningsmodell er helt avgjørende for at oppstartsbedrifter skal utvikle seg, og spesielt for oppstartsbedrifter som er i de første tre årene av utviklingen (Cantamessa mfl. 2018; Battistella mfl. 2017).

En konsekvens flere av oppstartsbedriftene opplevde relatert til forretningsmodell, var at de fikk valgt ut hvilke produkter eller tjenester de skulle tilby. Å velge ut riktige produkter eller tjenester kan betegnes å finne riktig produkt-markedstilpasning, og mangel på dette er en av de vanligste hindringene for tidligfase oppstartsbedrifter (Cantamessa mfl. 2018; Battistella mfl. 2017). En av årsakene til at oppstartsbedriftene fikk valgt ut produkter eller tjenester, var at akseleratoren påvirket entreprenørenes kunnskap på området. Entreprenørene forstod, gjennom akseleratoren, hvordan de burde gå fram for å velge ut hvilke produkter eller tjenester de skal tilby. Dette gjorde de gjennom økt teoretisk kunnskap på området, eller ved å lære gjennom å prøve og feile med ulike tilnærminger. En annen årsak var at entreprenørene fikk innspill fra ulike nettverksforbindelser. Dette kunne være fra de ansatte i TheFactory, eller fra mentorer, partnere eller andre eksterne med ekspertise på området eller fra bransjen. Ved å lytte til rådene fra personer med den rette kunnskapen og erfaringen, ble entreprenørene i stand til å velge ut de produktene eller tjenestene som er best tilpasset markedet de sikter seg inn på.

Gjennom økt kunnskap og tilbakemeldinger fra nettverket i akseleratoren, fikk noen av oppstartsbedrifter også valgt ut hvilket segment de ønsket å satse på. Enkelte av oppstartsbedriftene hadde ikke valgt målgruppe før de ble med i akseleratoren, mens andre siktet seg inn på uattraktive segmenter. Ved å lære mer om valg av segment og lytte til råd fra nettverksforbindelser med kunnskap om markedet, ble entreprenørene i stand til å velge ut segmenter som var mer attraktive for oppstartsbedriften enn de de først siktet seg inn på. Battistella mfl. (2017) peker på valg av riktig marked som essensielt for oppstartsbedrifters utvikling. Dersom markedet er lite attraktivt eller består av for mange konkurrenter, kan det være vanskelig å gjøre suksess (Battistella mfl. 2017).

Et resultat av den teoretiske og praktiske kunnskapen entreprenørene tilegnet seg under akseleratoren, var at de ble bedre på å selge og markedsføre oppstartsbedriften. Salg og markedsføring var noe entreprenørene lærte mye om, og som de fikk trent mye på underveis i

akseleratoren. Flere av oppstartsbedriftene forteller at de økte salget og markedsføringen av oppstartsbedriften, at salgs- og markedsføringsmaterialet ble mer presist, eller at de fikk utarbeidet en strategi for salg og markedsføring. Strategi for salg- og markedsføring, samt gjennomføring av markedsundersøkelser er faktorer som er avgjørende for at oppstartsbedrifter skal lykkes i markedet (Battistella mfl. 2017).

6.2.3 Tilgang på kunder

Undersøkelsen indikerer at akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftenes virkemidler hadde konsekvenser for oppstartsbedriftenes tilgang på kunder. Dette hadde hovedsakelig å gjøre med at akseleratoren utvidet nettverket til oppstartsbedriftene. Å ha tilgang til kunder er helt fundamentalt dersom oppstartsbedrifter skal klare seg. Dette understrekes blant annet av Cantamessa mfl. (2018).

En av konsekvensene knyttet til oppstartsbedriftenes tilgang på kunder, var at flere av oppstartsbedriftene økte antall kunder eller inngikk viktige samarbeid med partnerne i akseleratoren. Utvidelsen av nettverket til oppstartsbedriftene førte til at oppstartsbedriftene kom i kontakt med flere kunder eller samarbeidspartnere. I tillegg førte utvidelsene av nettverket til at oppstartsbedriftene kunne få innspill til hvordan de bedre kunne tilpasse seg og nå fram til kundene. Å involvere kundene i utviklingen av oppstartsbedriften har en positiv innvirkning på oppstartsbedriftens utvikling (Battistella mfl. 2017). Funnene fra undersøkelsen understreker dette.

En annen konsekvens innebar at oppstartsbedriftene fikk generelt enklere tilgang på kunder. Gjennom deltakelsen ble oppstartsbedriftene kjent med ulike grupper av forbindelser, og mange av disse er bedrifter som kan ha nytte av produktet eller tjenesten oppstartsbedriftene leverer, eller som kjenner andre forbindelser som kan ha det. At kundene kjenner produktet har stor innvirkning på oppstartsbedrifters utvikling, ifølge Shepherd mfl. (2000). I tillegg førte involveringen av nettverksforbindelsene til at oppstartsbedriften ble bedre posisjonert i markedet.

Utvidelsen av nettverket til oppstartsbedriften førte også til at oppstartsbedriftene fikk økt tilgang til profesjonelle råd og markedsinformasjon. Dette gjelder ikke bare under selve deltakelsen, men også i etterkant. Bruk av profesjonelle råd og markedsinformasjon utpekes som vesentlige faktorer for å sørge for oppstartsbedrifters utvikling i litteraturen (Shepherd mfl. 2000; Battistella mfl. 2017).

6.2.4 Tilgang på kapital

Flere av resultatene oppstartsbedriftene opplevde som følge av akseleratorens påvirkning på virkemidlene deres, relaterte seg til tilgang på kapital. Betydningen av tilstrekkelig med finansielle midler for oppstartsbedrifter understrekes blant annet av Cantamessa mfl. (2018).

For samtlige av oppstartsbedriftene førte akseleratoren til økt likviditet. Battistella mfl. (2017) hevder at tap av likviditet er en av flere årsaker til at oppstartsbedrifter ikke overlever. En av grunnene til at oppstartsbedriftene fikk økt likviditet, var at TheFactory investerte litt i hver av oppstartsbedriftene. En annen grunn til at oppstartsbedriftene opplevde økt likviditet, var at også andre investorer valgte å investere i oppstartsbedriftene. Bakgrunnen for at det ble mulig for enkelte av oppstartsbedriftene å motta andre investeringer enn den de fikk fra TheFactory, var at akseleratoren gjorde at entreprenørene kom i kontakt med andre investorer.

Et resultat av akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftenes nettverk, var at oppstartsbedriftene fikk enklere tilgang til investorer. Alle oppstartsbedriftene ble introdusert til og fikk pitche for ulike investorer. Dette førte til økt interesse fra investorer sammenlignet med før deltakelsen. Én av informantene poengterer at selv om investorene de ble kjent med under deltakelsen ikke investerer i oppstartsbedriften, kan de introdusere oppstartsbedriften for andre investorer og i tillegg legge inn et godt ord om oppstartsbedriftene hos disse. Mangel på investorer som er interesserte kan være en reell trussel for oppstartsbedrifters utvikling (Battistella mfl. 2017). Dette gjør at tilgang på investorer kan ha stor betydning for oppstartsbedriftenes videre utvikling.

Flere av oppstartsbedriftene opplevde å øke sin kunnskap om finansiering og investeringer under akseleratoren. I tillegg fikk oppstartsbedriftene erfare hvordan investeringsprosesser foregår gjennom å motta investeringer fra TheFactory. Kunnskapen om og erfaringen med investeringer og finansiering, førte til at oppstartsbedriftene utviklet strategier for innhenting av kapital. En av informantene forteller at oppstartsbedriften i utgangspunktet ikke hadde tenkt til å hente inn kapital utenfra, men at kunnskapen de fikk om investeringer og finansiering førte til at de endret planene sine og nå ønsker å hente kapital fra investorer. Andre oppstartsbedrifter forteller at kunnskap og større trygghet på egen oppstartsbedrift har ført til at de har takket nei til investorer som ikke har føltes riktige for oppstartsbedriften.

6.2.5 Oppsummering forskningsspørsmål 2

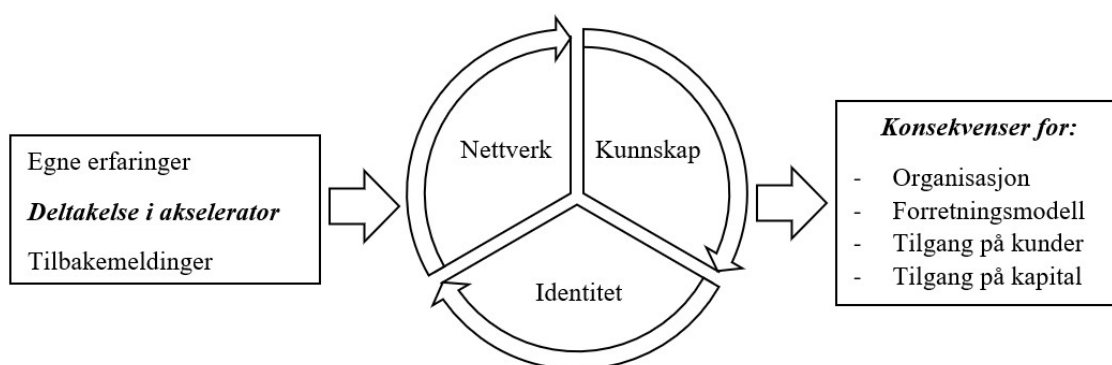
Akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftenes virkemidler førte til ulike konsekvenser som er viktige for oppstartsbedriftenes utvikling og suksess. Disse konsekvensene relaterer

seg til oppstartsbedriftenes organisasjon, forretningsmodell, tilgang på kunder og tilgang på kapital. Oppstartsbedriftene opplever at påvirkningen akseleratoren har på virkemidlene deres fører til mange av de samme konsekvensene. Funnene indikerer at akseleratoren, gjennom påvirkningen på oppstartsbedriftenes virkemidler, har en betydelig innvirkning på oppstartsbedriftenes utvikling.

6.3 Revidert forskningsmodell

Innledningsvis i oppgaven presenterte jeg en forskningsmodell. Denne illustrerte de ulike delene av forskningsspørsmålene. Den opprinnelige forskningsmodellen bærer preg av at studien har en abduktiv tilnærming. Med det menes at jeg var nokså åpen for hva jeg kom til å finne gjennom undersøkelsen. Det jeg hadde bestemt meg for på forhånd av undersøkelsen, var at jeg ønsket å bruke effektueringsteorien for å skille mellom oppstartsbedriftenes identitet, kunnskap og nettverk.

Etter å ha samlet inn og analysert dataene fra undersøkelsen, har jeg fått et bedre innblikk i svarene på forskningsspørsmålene. Med utgangspunkt i den nye innsikten i hvordan akseleratoren påvirker oppstartsbedriftenes virkemidler og hvilke resultater som følger av påvirkningen, har jeg utarbeidet en revidert forskningsmodell. Den reviderte forskningsmodellen illustrerer at de overordnede årsakene til at akseleratoren påvirker oppstartsbedriftenes virkemidler, er at entreprenørene tilegner seg egne erfaringer og får tilbakemeldinger fra ulike nettverksforbindelser. Gjennom egne erfaringer og eksterne tilbakemeldinger opplever entreprenørene å øke kunnskapen sin, utvide nettverket sitt, samt sette klarere rammer rundt hvem de er og hva de driver med. Akseleratorens påvirkning på identitet, kunnskap og nettverk fører til at oppstartsbedriftene opplever positive konsekvenser relatert til organisasjon, forretningsmodell, tilgang på kunder og tilgang på kapital.



Figur 6.3: Revidert forskningsmodell

7 Konklusjon

Formålet med studien har vært å forstå hvordan en akselerator påvirker oppstartsbedriftene som deltar, og hvilke konsekvenser påvirkningen på virkemidlene har for oppstartsbedriftenes utvikling. For å belyse dette, har jeg tatt utgangspunkt i effektueringsteorien, som skiller mellom entreprenørers identitet, kunnskap og nettverk. Med utgangspunkt i forskningens funn, vil jeg i dette kapittelet begynne med å svare på forskningsspørsmålene for oppgaven. Videre vil jeg redegjøre det for oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner, samt svakheter ved studien. Masteroppgaven avsluttes med å gi forslag til videre forskning på feltet.

7.1 Svar på forskningsspørsmålene

I denne oppgaven har jeg søkt å svare på følgende to forskningsspørsmål:

1. *Hvordan påvirker akseleratoren virkemidlene oppstartsbedriftene har tilgjengelig?*
2. *Hvilke konsekvenser har påvirkningen på virkemidlene for oppstartsbedriftenes utvikling?*

For å svare på forskningsspørsmålene, har jeg gjennomført syv semistrukturerte intervjuer med entreprenører fra ulike oppstartsbedrifter som har deltatt i TheFactory sin akselerator. Dataene fra undersøkelsen er supplert med store mengder sekundærdata i form av uformelle samtaler og deltakende observasjoner.

Studien viser at akseleratoren har en betydelig innvirkning på oppstartsbedriftenes identitet, kunnskap og nettverk. Funnene indikerer at identitet, kunnskap og nettverk henger tett sammen, og at påvirkningen på ett virkemiddel ofte følges opp av påvirkningen på et annet. Dette er i tråd med Sarasvathy (2001) sine påstander om at virkemidlene er interaktive og tett sammenbundet. Det var flere årsaker til at akseleratoren påvirket oppstartsbedriftenes virkemidler. Likevel indikerer funnene at egne erfaringer og eksterne tilbakemeldinger var spesielt viktig i påvirkningen på oppstartsbedriftenes virkemidler.

Resultatene viser at akseleratorens påvirkning på kunnskap og nettverk i stor grad er den samme for oppstartsbedriftene. Oppstartsbedriftene deltar på de samme forelesningene og seminarene, er alle nødt til å arbeide hardt med egen oppstartsbedrift, og får muligheten til å møte de samme forbindelsene. Et interessant funn knyttet til nettverk er at de sosiale forbindelsene i akseleratoren ble viktigere for oppstartsbedriftene enn det de hadde sett for seg på forhånd.

Et interessant funn er at oppstartsbedriftene opplever ulike påvirkninger på identitet som følge av akseleratoren. Dette gjelder både identitet på entreprenørnivå og identitet på bedriftsnivå, men er spesielt fremtredende på identitet på bedriftsnivå. Funnene viser at oppstartsbedriftenes utgangspunkt før akseleratoren hadde en betydelig innvirkning på hvordan akseleratoren påvirket identiteten deres. For noen av oppstartsbedriftene ble akseleratorens påvirkning på identiteten en vond prosess som ikke ga de resultatene de ønsket. For andre førte akseleratoren til at de fikk utviklet identiteten sin for første gang. Uavhengig av hvordan identiteten til oppstartsbedriftene ble påvirket som følge av akseleratoren, opplevde entreprenørene at det å utforske egen identitet til slutt gjorde dem tryggere på seg selv og på hva som er riktig for egen oppstartsbedrift.

Funnene indikerer at akseleratoren ikke bare påvirket oppstartsbedriftenes virkemidler, men også gjorde dem mer oppmerksomme på virkemidlene de hadde fra før, slik Watson mfl. (2015) påpeker som mulig. At oppstartsbedriftene ble mer oppmerksomme på virkemidlene de hadde fra før, førte til at oppstartsbedriftene utviklet nye utgangspunkt for å utvikle seg videre. Dette til tross for at det ikke hadde skjedd en faktisk endring i virkemidlene.

Akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftenes virkemidler har fått ulike konsekvenser for oppstartsbedriftenes utvikling. Til tross for at konsekvensene varierer noe mellom oppstartsbedriftene, viser studien at det er mulig å dele disse inn i fire hovedkategorier: Organisasjon, forretningsmodell, tilgang på kunder og tilgang på kapital. Disse konsekvensene kan være avgjørende for oppstartsbedriftenes overlevelse og vekst.

7.2 Teoretiske implikasjoner

Jeg mener studien er med på å gi en økt forståelse av hvordan akseleratorer påvirker oppstartsbedriftene som deltar. Studien benytter et mye avendt rammeverk i entreprenørskapslitteraturen, effektueringsteorien, for å studere et lite utforsket fenomen, akseleratorer. Dette har flere teoretiske implikasjoner.

For det første viser studien at det er hensiktsmessig å benytte effektueringsteorien i studier av hvordan akseleratorer påvirker oppstartsbedriftene som deltar. Årsaken til dette er at effektueringsteorien favner over forskjellige sider av det et akseleratorprogram skal hjelpe oppstartsbedriftene med. Ved å skille mellom akseleratorens påvirkning på identitet, kunnskap og nettverk, er det mulig å oppnå et mer oversiktlig bilde av akseleratorens påvirkning på de ulike delene av oppstartsbedriftene.

For det andre indikerer studien at akseleratorer har en betydelig innvirkning både på oppstartsbedriftenes identitet, kunnskap og nettverk. Hensikten med akseleratorer er å lære, utvide nettverket sitt og å bli bedre entreprenører (Miller og Bound 2011). Mine funn viser at akseleratoren bidrar til dette. I teorien er det stort fokus på akseleratorens betydning for oppstartsbedrifters kunnskap og nettverk. Min studie understreker akseleratorens betydning for disse virkemidlene. Akseleratoren bidrar til at oppstartsbedriftene øker sin kunnskap om ulike sider ved det å drive oppstartsbedrift. I tillegg er oppstartsbedriftene opptatt av å fremheve det de lærte om å komme i kontakt med og lykkes med samarbeid med store bedrifter i bransjen. Akseleratoren utvider nettverket til oppstartsbedriftene med bedriftsforbindelser som partnere, mentorer og investorer, og sosiale forbindelser som andre deltakere og de ansatte i akseleratoren.

For det tredje viser funnene at akseleratoren har en stor innvirkning på oppstartsbedriftenes identitet. Dette er et område som er lite forsket på fram til i dag. Studien indikerer at akseleratoren har en betydelig påvirkning på identitet, men at påvirkningen varierer mellom de ulike oppstartsbedriftene og avhengig av hvilket utgangspunkt de hadde da de ble med i akseleratoren.

For det fjerde er studien med på å bekrefte akseleratorers betydning for oppstartsbedrifters overlevelse og suksess. Funnene viser at akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftenes identitet, kunnskap og nettverk fører til positive konsekvenser for organisasjon, forretningsmodell, tilgang på kunder og tilgang på kapital.

7.3 Praktiske implikasjoner

Studien har praktiske implikasjoner for hvordan TheFactory akselererer oppstartsbedrifter, og for hvordan oppstartsbedrifter forholder seg til akseleratorprogrammer.

For TheFactory vil kunnskap om hvordan de påvirker oppstartsbedriftenes identitet, kunnskap og nettverk gi en bedre forståelse av hvordan de kan tilrettelegge for best mulig akselerasjon av oppstartsbedrifter. En bedre forståelse av hvilken kunnskap og hvilke nettverksforbindelser oppstartsbedriftene får mest bruk for i utviklingen sin, gjør det mulig for TheFactory å sentrere fokuset sitt i anskaffelsen av mentorer og partnere, samt i undervisningen av oppstartsbedriftene. Funnene indikerer at TheFactory har gjort en god jobb med å hente inn mentorer og partnere, og med å tilrettelegge for læring i akseleratoren. Oppstartsbedriftene er svært fornøyde med programmet i så måte.

Studien viser at flere av oppstartsbedriftene synes det var tøft å gjøre endringer i identitet på bedrifts nivå, og følte at de var nødt til å gjøre store endringer i deler av virksomheten de allerede var fornøyd med. TheFactory kan vurdere å bli enda tydeligere på at de ønsker å gjøre endringer i virksomheten der de ser at dette er nødvendig eller hensiktsmessig. Dersom oppstartsbedriftene blir orientert om dette en stund i forkant av akseleratoren, kan det hende de opplever prosessen med å endre seg som mindre inngripende.

For oppstartsbedrifter som ønsker å delta i akseleratoren vil kunnskap om hvordan akseleratoren påvirker identiteten, kunnskapen og nettverket deres gjøre dem bevisst på hva de kan forvente seg dersom de velger å delta. Studien viser at flere av oppstartsbedriftene opplevde akseleratoren som mer overveldende og intens enn det de hadde sett for seg på forhånd, og en av informantene forteller at de ikke ville deltatt dersom de visste hvor hardt det var å være med. Dersom oppstartsbedriftene er klar over hvordan akseleratoren påvirker dem på forhånd, er de i en bedre posisjon til å veie for og imot og vurdere om de ønsker å være med eller ikke.

7.4 Svakheter ved studien

Studien begrenser seg til å ta for seg en enkeltcase med syv analyseheter. Dette medfører at funnene ikke kan generaliseres til andre akseleratorprogrammer. At studien ikke sammenligner to eller flere akseleratorer kan også anses som en svakhet ved studien. Årsaken til dette er at det ikke er mulig å se TheFactory sin akselerator i et større perspektiv. Det er nødvendig å understreke at målet med studien ikke har vært å generalisere funnene fra forskningen, men få en dypere innsikt i TheFactory som case. Selv om funnene fra forskningen ikke kan overføres direkte til andre tilfeller, gir studien en pekepinn på hvordan liknende akseleratorer påvirker oppstartsbedrifter som deltar.

At studien har en bred tilnærming kan også anses som en svakhet ved studien. Undersøkelsen har en bred tilnærming ved at den tar for seg akseleratorens påvirkning på flere sider ved oppstartsbedriftene som deltar. Dette fører til at jeg ikke har hatt mulighet til å få en dypere forståelse av ulike sider ved fenomenet jeg studerer. Studien har bidratt til et fordelaktig overblikk over hvordan akseleratoren påvirker oppstartsbedriftene som deltar, men ikke bidratt til dyptgående innsikt i hvordan akseleratoren påvirker hvert enkelt virkemiddel. Oppgavens andre forskningsspørsmål ser på hvilke konsekvenser påvirkningen på virkemidlene har for oppstartsbedriftenes utvikling. Det betyr at jeg helt enkelt har sett på hva som er eksempler på konsekvenser som følger av påvirkningen på oppstartsbedriftenes

virkemidler. En mer dyptgående tilnærming vil også kunne ta for seg prosessene som fører til disse konsekvensene.

Fordi studien har en kvalitativ tilnærming, er det mulig at det oppstår misforståelser mellom meg som forsker og informantene. For å unngå misforståelser har jeg forsøkt å stille oppfølgingsspørsmål der jeg har vært usikker på hva informantene mener. Jeg har også supplert data fra intervjuene med uformelle samtaler og observasjoner i miljøet i og rundt TheFactory.

7.5 Forslag til videre forskning

På bakgrunn av at denne studien har en bred tilnærming, legger den til rette for å utforske flere sider av akseleratorens påvirkning på oppstartsbedriftene mer inngående.

Fordi studien har blitt gjennomført med et begrenset tidsperspektiv, har jeg ikke rukket å gå helt i dybden på hvordan akseleratoren påvirker hvert enkelt virkemiddel. Et forslag til videre forskning er derfor å gå dypere inn i dette. Det kan også være interessant å studere oppstartsbedrifter over en lengre periode før og etter akseleratoren for å få et bedre innblikk i akseleratorens påvirkning på virkemidlene og konsekvensene av denne.

Et interessant funn fra undersøkelsen er at akseleratorens påvirkning på identitet varierer mellom oppstartsbedriftene i større grad enn påvirkningen på kunnskap og nettverk.

Forskningslitteraturen på oppstartsbedrifters identitet er begrenset, både innenfor effektueringsteorien og tilknyttet akseleratorer. Det hadde derfor vært spesielt interessant dersom noen så nærmere på akseleratorers påvirkning på oppstartsbedrifters identitet.

Resultatene mine indikerer at akseleratoren ikke bare påvirker oppstartsbedriftenes virkemidler, men også gjør dem mer oppmerksomme på virkemidlene de har fra før. Dette støtter oppom Watson mfl. (2015) sin studie, men er et hittil lite utforsket område i litteraturen. Å se nærmere på hvordan akseleratorer påvirker oppstartsbedrifters bevissthet rundt allerede eksisterende virkemidler kan være svært interessant. Det kan også være interessant å se på hvordan oppstartsbedrifters bevissthet rundt egne virkemidler påvirker utviklingen deres.

Litteraturliste

- Aldrich, Howard, and Catherine Zimmer. 1986. "Entrepreneurship through social networks." In *The art and science of entrepreneurship*, edited by Donald L. Sexton and Raymond W. Smilor, 23. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Ashforth, Blake E. , Kristie M. Rogers, and Kevin G. Corley. 2011. "Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics." *Organization Science* 22 (5): 1144-1156. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0591>.
- Baron, Robert A. 2009. "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: Differences between experts and novices." *Journal of Business Venturing* 24 (4): 310-315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>.
- Battistella, Cinzia, Alberto De Toni, and Elena Pessot. 2017. "Open accelerators for start-ups success: a case study." *European Journal of Innovation Management* 20 (1): 80-111. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2015-0113>.
- Beckman, Christine, Kathy Eisenhardt, Suresh Kotha, Alan Meyer, and Nandini Rajagopalan. 2012. "Technology entrepreneurship." *Strategic Entrepreneurship Journal* 6 (2): 89-93. <https://doi.org/10.1002/sej.1134>.
- Ben-Hafaïedh, Cyrine , and Tiago Ratinho. 2019. "Entrepreneurial Behaviour and Effectuation: An Examination of Team Formation Processes." In *Entrepreneurial Behaviour : Individual, Contextual and Microfoundational Perspectives*, edited by Maura McAdam and James A. Cunningham, 91-118. Palgrave McMillan.
- Birley, Sue. 1985. "The role of networks in the entrepreneurial process." *Journal of Business Venturing* 1 (1): 107-117. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90010-2).
- Bridge, Simon, and Cecilia Hegarty. 2012. "An Alternative to Business Plan Based Advice for Start-ups?" *Industry and Higher Education* 26 (6): 443-452. <https://doi.org/10.5367/ihe.2012.0122>.
- Brown, Ross, Suzanne Mawson, Neil Lee, and Lauren Peterson. 2019. "Start-up factories, transnational entrepreneurs and entrepreneurial ecosystems: unpacking the lure of start-up accelerator programmes." *European Planning Studies* 27 (5): 885-904. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1588858>.
- Burke, Andrew, José María Millán, Concepción Román, and André van Stel. 2018. "Exploring the impact of different types of prior entrepreneurial experience on employer firm performance." *Journal of Business Research* 90: 107-122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.004>.

- Cantamessa, Marco, Valentina Gatteschi, Guido Perboli, and Mariangela Rosano. 2018. "Startups' Roads to Failure." *Sustainability* 10 (7): 2346-2364. <https://doi.org/10.3390/su10072346>.
- Choi, Yunsoo, and Dohyeon Kim. 2018. "The effects of investor types on investees' performance: Focusing on the seed accelerator." *Cogent Economics & Finance* 6 (1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1550870>. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2018.1550870?scroll=top&needAccess=true>.
- Cohen, Daniel C. Fehder, Yael V. Hochberg, and Fiona Murray. 2019. "The Design of Startup Accelerators." *Research Policy* 48 (7): 1781-1797. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>.
- Cohen, and Yael V. Hochberg. 2014. "Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon." *SSRN Journal*: 1-16. <https://doi.org/doi:10.2139>.
- Cohen, Susan. 2013a. How to accelerate learning: Entrepreneurial ventures participating in accelerator programs. ProQuest Dissertations Publishing.
- Cohen, Susan 2013b. "What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels." *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 8 (3): 19-25.
- Cope, Jason. 2005. "Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (4): 373-397. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00090.x>.
- . 2011. "Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis." *Journal of Business Venturing* 26 (6): 604-623. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>.
- Cruz, Marina Estrada De La, Antonio Jose Verdú - Jover, and Jose M. Gómez Gras. 2018. "Influence of the entrepreneur's social identity on business performance through effectuation." *European research on management and business economics*. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.11.003>.
- Davidsson, Per, and Benson Honig. 2003. "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs." *Journal of Business Venturing* 18 (3): 301-331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6).
- Donnellon, Anne, Susanne Ollila, and Karen Williams Middleton. 2014. "Constructing entrepreneurial identity in entrepreneurship education." *International Journal of Management Education* 12 (3): 490-499. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.05.004>.

- Elfring, Tom, and Willem Hulsink. 2003. "Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms." *An International Journal* 21 (4): 409-422.
<https://doi.org/10.1023/A:1026180418357>.
- Elfving, Jennie. 2015. "Supporting the cause – a case study on social entrepreneurial identity at the Rosenlund heritage site." *Journal of Enterprising Communities* 9 (1): 17-30.
<https://doi.org/10.1108/JEC-03-2013-0007>.
- Engel, Yuval, Mariëtte Kaandorp, and Tom Elfring. 2017. "Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty." *Journal of Business Venturing* 32 (1): 35-51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.10.001>.
- Everett, E. L., and Inger Furseth. 2012. *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre*. 2. utg. ed. Oslo: Universitetsforl.
- 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. <https://doi.org/10.1080/08985621003690299>.
- Fisher, Greg. 2012. "Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research.(Abstract)." *Entrepreneurship: Theory and Practice* 36 (5): 1019.
- Fisher, Greg, Suresh Kotha, and Amrita Lahiri. 2016. "Changing with the times an integrated view of identity, legitimacy, and new venture life cycles." *The Academy of Management review* 41 (3). <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0496>.
- Granovetter, Mark. 1973. "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology* 78 (1): 1360.
- . 2005. "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes." *Journal of Economic Perspectives* 19 (1): 33-50. <https://doi.org/10.1257/0895330053147958>.
- Haneberg, Dag Håkon. 2019. "Entrepreneurial learning as an effectual process." *The Learning Organization* 26 (6): 631-647. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2018-0064>.
- Hite, Julie M., and William S. Hesterly. 2001. "The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm." *Strategic Management Journal* 22 (3): 275-286. <https://doi.org/10.1002/smj.156>.
- Hochberg, Yael V. 2015. "Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model." *National Bureau of Economic Research –Rice University meeting on Innovation Policy and the Economy, April 14.*

- Isabelle, Diane. 2013. "Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or Accelerator." *Technology Innovation Management Review* 3 (2): 16-22. <https://doi.org/10.22215/timreview/656>.
- Jack, Sarah L. 2005. "The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis*." *Journal of Management Studies* 42 (6): 1233-1259. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00540.x>.
- Jisr, Rana E., and Bassem E. Maamari. 2017. "Effectuation: Exploring a Third Dimension to Tacit Knowledge." *Knowledge and Process Management* 24 (1): 72-78. <https://doi.org/10.1002/kpm.1536>.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, and Per Arne Tufte. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. ed. Oslo: Abstrakt.
- Kritikos, Alexander S. 2015. "Entrepreneurship and Economic Growth." In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 675-680. Elsevier Ltd.
- Lechner, Christian, Michael Dowling, and Isabell Welp. 2006. "Firm networks and firm development: The role of the relational mix." *Journal of business venturing* 21 (4): 514-540.
- Leitch, Claire M., and Richard T. Harrison. 2016. "Identity, identity formation and identity work in entrepreneurship: conceptual developments and empirical applications." *Entrepreneurship & Regional Development* 28 (3-4): 177-190. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155740>.
- Lindgren, Monica, and Nils Wåhlin. 2001. "Identity construction among boundary-crossing individuals." *Scandinavian Journal of Management* 17 (3): 357-377. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(99\)00041-X](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(99)00041-X).
- Long, Dan, Xia Zi-Yao, and Hu Wang-Bin. 2017. "How does entrepreneurial opportunity affect the decision-making process of effectuation?" *Kybernetes* 46 (06): 980-999. <https://doi.org/10.1108/K-11-2016-0322>.
- Lubit, Roy. 2001. "The keys to sustainable competitive advantage: Tacit knowledge and knowledge management." *Organizational Dynamics* 29 (3): 164-178. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00026-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00026-2).
- Lundqvist, Mats, Karen Williams Middleton, and Pamela Nowell. 2015. "Entrepreneurial Identity and Role Expectations in Nascent Entrepreneurship." *Industry and Higher Education* 29 (5): 327-344. <https://doi.org/10.5367/ihe.2015.0272>.

- Miller, Paul, and Kirsten Bound. 2011. "The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures." *NESTA*. .
<https://www.bioin.or.kr/InnoDS/data/upload/policy/1310018323687.PDF>.
- Morris, Michael H., Donald F. Kuratko, Minet Schindehutte, and April J. Spivack. 2012. "Framing the Entrepreneurial Experience." *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (1): 11-40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00471.x>.
- Navis, Chad, and Mary Ann Glynn. 2011. "Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: influence on investor judgments of new venture plausibility.(Report)." *Academy of Management Review* 36 (3): 479.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2011.61031809>.
- Newbery, Robert, Jonathan Lean, Jonathan Moizer, and Mohamed Haddoud. 2018. "Entrepreneurial identity formation during the initial entrepreneurial experience: The influence of simulation feedback and existing identity." *Journal of Business Research* 85: 51-59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.013>.
- Nielsen, Suna, and Astrid Lassen. 2012. "Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework." *International Entrepreneurship and Management Journal* 8 (3): 373-389. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0180-5>.
- Ozgen, Eren, and Robert A. Baron. 2007. "Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums." *Journal of Business Venturing* 22 (2): 174-192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.12.001>.
- Panda, Swati, and Shridhar Kumar Dash. 2015. "Friends and strangers: leveraging the power of networks for new venture success." *Development and Learning in Organizations* 29 (2): 6-9. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2014-0033>.
- Pauwels, Charlotte, Bart Clarysse, Mike Wright, and Jonas Van Hove. 2016. "Understanding a new generation incubation model: The accelerator." *Technovation* 50-51: 13-24.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>.
- Pittaway, Luke, and Jason Cope. 2007. "Simulating Entrepreneurial Learning: Integrating Experiential and Collaborative Approaches to Learning." *Management Learning* 38 (2): 211-233. <https://doi.org/10.1177/1350507607075776>.
- Politis, Diamanto. 2005. "The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework.(Bibliography)." *Entrepreneurship: Theory and Practice* 29 (4): 399.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>.

- Read, Stuart, Saras Sarasvathy, Nick Dew, and Robert Wiltbank. 2017. *Effectual entrepreneurship*. Abingdon: Routledge. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hioa.no/lib/hioa/reader.action?docID=4694360>.
- Ringdal, Kristen. 2018. *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. utg. ed. Bergen: Fagbokforl.
- Sarasvathy, Saras D. 2001. "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency." *Academy of Management Review* 26 (2): 243. <https://doi.org/10.2307/259121>.
- . 2008. *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, Saras D., Nicholas Dew, Stuart Read, and Robert Wiltbank. 2008. "Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise." *Organization Studies* 29 (3): 331-350. <https://doi.org/10.1177/0170840607088017>.
- Saunders, M.N.K., P. Lewis, and A. Thornhill. 2015. *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited.
- Shelters, David. 2013. *Start-up guide for the technopreneur : financial planning, decision making, and negotiating from incubation to exit*. Singapore: Wiley. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hioa.no/lib/hioa/reader.action?docID=1095507>.
- Shepherd, Dean A., Evan J. Douglas, and Mark Shanley. 2000. "New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies." *Journal of Business Venturing* 15 (5): 393-410. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00032-9).
- Siegel, Donald S., and Maija Renko. 2012. "The role of market and technological knowledge in recognizing entrepreneurial opportunities." *Management Decision* 50 (5): 797-816. <https://doi.org/10.1108/00251741211227500>.
- Soetanto, Danny. 2019. "Examining change in entrepreneurial networks: Using visualisation as an alternative approach." *European Management Journal* 37 (2): 139-150. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.05.001>.
- Tang, Yee Kwan. 2011. "The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms." *International Small Business Journal* 29 (4): 374-398. <https://doi.org/10.1177/0266242610369748>.
- Tryba, Anne, and Denise Fletcher. 2019. "How shared pre-start-up moments of transition and cognitions contextualize effectual and causal decisions in entrepreneurial teams." *Small Business Economics*: 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00148-7>.

- Uit Beijerse, Roelof P. 2000. "Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs." *Journal of Knowledge Management* 4 (2): 162-179. <https://doi.org/10.1108/13673270010372297>.
- Wang, Catherine L., and Harveen Chugh. 2014. "Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges." *International Journal of Management Reviews* 16 (1): 24-61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12007>.
- Watson, Kayleigh, Pauric McGowan, and Paul Smith. 2015. "Leveraging Effectual Means through Business Plan Competition Participation." *Industry and Higher Education* 29 (6): 481-492. <https://doi.org/10.5367/ihe.2015.0285>.
- Wing Yan Man, Thomas. 2012. "Developing a behaviour-centred model of entrepreneurial learning." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19 (3): 549-566. <https://doi.org/10.1108/14626001211250289>.
- Yin, Bangqi, and Jianxi Luo. 2018. "How Do Accelerators Select Startups? Shifting Decision Criteria Across Stages." *IEEE Transactions on Engineering Management* 65 (4): 574-589. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2791501>.
- Yin , Robert K. 2018. *Case study research and applications : design and methods*. 6. utgave. ed. Los Angeles: SAGE.

Vedlegg 1 – Semistrukturert intervjuguide

Innledende og viktig informasjon om intervjuet

- Informanten får tildelt informasjonsskriv og samtykkeerklæring på papir
- Jeg (intervjuer) forteller om:
 - Masteroppgavens tema og problemstilling
 - Innholdet i intervjuet, herunder intervjuets hoved- og undertemaer
 - Tidsrammen for intervjuet: 1 time
 - At det benyttes diktafon under intervjuet dersom informanten samtykker til dette
 - Behandlingen av opplysninger: Prosjektet er godkjent av personvernombudet for forskning. Informanten og bedriften vil anonymiseres i de transkriberte intervjuene og oppgaven (betegnes ved bokstaver)
- Spørre om det er ønskelig for informanten å lese gjennom det transkriberte intervjuet
- Informanten velger om han/hun vil samtykke til at det tas lydopptak av intervjuet

Innhenting av bakgrunnsopplysninger

- Bedriftens navn og virksomhet (kortfattet)
- Når de deltok i akseleratoren, varigheten på akseleratoren, bransjefokusset til akseleratoren, antall entreprenører fra bedriften som deltok, hvor mange andre deltakere som deltok

Del 1: Bedriften før akseleratoren

Spørsmålene jeg skal stille deg nå, handler om bedriften rett før akseleratoren startet. Jeg vil at du skal tenke deg tilbake til dette tidspunktet når du svarer på disse spørsmålene.

Bedriftens utgangspunkt

- 1) Hvordan vil du beskrive entreprenørteamet på dette tidspunktet?
 1. Hvem var dere?
 2. Hvor lenge hadde dere jobbet sammen?
 3. Hva kunne dere?
 4. Hva var viktig for dere?
 5. Hvem var viktige for dere?
 6. Hva ønsket dere å oppnå?
- 2) Kan du fortelle litt om erfaringen dere hadde fra før?
 1. Hva slags erfaring hadde dere med startups fra før?

2. Hva slags bransjeerfaring hadde dere fra før?
3. Hvilke erfaringer hadde dere med teknologi fra før?
- 3) Hvordan vil du beskrive forretningsidéen deres på dette tidspunktet?
 1. Hva gikk idéen ut på?
 2. Hvilket problem skulle idéen løse og hvordan?
 3. Hvem var idéen rettet mot og hvorfor?
 4. Kan du beskrive hvor langt dere hadde kommet med idéen?

Bakgrunnen for deltakelsen

- 4) Hvorfor valgte dere å delta i akseleratoren?
- 5) Kan du fortelle litt om forventningene dere hadde til akseleratoren?
 1. Hva ønsket dere å lære?
 2. Hvem ønske dere å knytte kontakt med?
- 6) Hva var det viktigste dere ønsket å oppnå som følge av akseleratoren?
- 7) Var det noe dere var enige om at dere ikke ønsket å gjøre endringer på?
 1. I så fall, hva ønsket dere ikke å endre på og hvorfor?
- 8) Hvilke forberedelser gjorde dere før dere skulle delta i akseleratoren?

Del 2: Bedriftens utvikling gjennom akseleratoren

Spørsmålene jeg skal stille deg nå, handler om bedriften under deltakelsen i akseleratoren. Jeg vil at du skal tenke deg tilbake til denne perioden når du svarer på disse spørsmålene.

- 1) Hva lærte dere gjennom akseleratoren?
- 2) Hvem ble dere kjent med gjennom akseleratoren?
- 3) Hvordan utviklet entreprenørteamet seg gjennom akseleratoren?
- 4) Hvordan utviklet forretningsidéen seg gjennom akseleratoren?
- 5) Kan du fortelle litt om hvilke beslutninger dere tok under deltakelsen i akseleratoren?
 1. Hva gikk beslutningene ut på?
 2. Hvorfor tok dere disse beslutningene?
 3. Hvordan påvirket disse beslutningene bedriften der og da?
- 6) Hva var det viktigste som skjedde for bedriften under deltakelsen i akseleratoren?

Del 3: Bedriftens utvikling etter akseleratoren

Spørsmålene jeg skal stille deg nå, handler om bedriften i perioden etter deltakelsen i akseleratoren og fram til nå.

- 1) Hvordan har dere brukt kunnskapen dere tilegnet dere gjennom akseleratoren?
 1. Hvordan har dette påvirket bedriftens utvikling?
- 2) Hvordan har dere brukt nettverket dere etablerte gjennom akseleratoren?
 1. Hvordan har dette påvirket bedriftens utvikling?
- 3) Har dere gått tilbake på noen av de valgene dere tok under akseleratoren?
 1. I så fall, hvilke valg og hvorfor?
- 4) Hvordan har entreprenørtemaet utviklet seg etter akseleratoren?
- 5) Hvordan har forretningsidéen utviklet seg etter deltakelsen?
- 6) Kan du fortelle litt om hvilke viktige ettervirkninger dere har opplevd som følge av akseleratoren?
- 7) Oppsummert, hvordan opplevde dere å delta i akseleratoren?
 1. Hva synes dere var bra?
 2. Hva synes dere kunne vært bedre?

Informasjon etter intervjuet

- Informere om at lydopptaket avsluttes
- Takke informanten for å stille opp
- Spørre om informanten har noen spørsmål
- Spørre om det er greit for informanten om jeg sender oppfølgingsspørsmål i ettertid dersom det er nødvendig

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet **«Deltakelse i TheFactory sin akselerator»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut av hvordan ulike bedrifter opplever effektene av å delta i TheFactory sin akselerator. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å finne ut av hvordan ulike bedrifter opplever effektene av å delta i TheFactory sin akselerator, og hva som er årsaker til dette. Fokuset vil være på hvordan bedriften har endret seg gjennom perioden før, under og etter deltakelsen i TheFactory sin akselerator, og hva som kan være årsaker til dette. Problemstillingen som skal besvares er «Hvordan og hvorfor endrer bedriftene seg som følge av deltakelsen i akseleratoren, og hvilken påvirkning har dette på bedriftens utvikling?» Prosjektet er en masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er Oslomet – Storbyuniversitetet som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i prosjektet fordi du har deltatt i TheFactory sin akselerator. Det er om lag 7 gründere som får den samme henvendelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du gjennomfører et personlig videointervju. Intervjuet vil vare i maksimalt 1 time. Intervjuet inneholder spørsmål om bedriften og entreprenørteamet i perioden før, under og etter deltakelsen i TheFactory sin akselerator. Dersom du godkjenner det, vil jeg ta opp intervjuet på lydfil og transkribere det i etterkant. Lydfilen slettes etter transkribering, og den transkriberte versjonen av intervjuet vil anonymiseres.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dersom du ikke ønsker å delta, eller velger å trekke deg fra prosjektet, vil det ikke påvirke ditt forhold til TheFactory.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og informasjonen som lagres sammen med den transkriberte versjonen av intervjuet vil ikke inneholde navn – men en tilegnet kode. Navn og eventuelle kontaktopplysninger, samt dette skjemaet, vil oppbevares adskilt fra intervjudata. Det er kun jeg og min veileder som vil kunne få tilgang til de anonymiserte intervjuene. Du som deltaker vil ikke gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 29. mai 2020. Ved prosjektslutt vil alle lydopptak være slettet, og det vil ikke finnes materiale som kan knyttes til deg som deltaker.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Oslomet - Storbyuniversitetet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Oslomet – Storbyuniversitetet ved student Line Bøe skreosen på epost line.skreosen@outlook.com eller telefon: 93 60 27 37, eller ved veileder Anita Ellen Tobiasen på epost aetobi@oslomet.no eller telefon: 67 23 82 53.
- Personvernombud ved Oslomet - Storbyuniversitetet: Ingrid S. Jacobsen på epost personvernombudet@oslomet.no.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anita Ellen Tobiassen

(Forsker/veileder)

Line Bøe Skreosen

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Deltakelse i TheFactory sin akselerator», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til: å delta i personlig intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 29. mai 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)