



Handelshøyskolen BI i Oslo

ENT 36701

Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bacheloroppgave

Akseleratorprogrammer - brobygger mellom
gründervirksomheter og de etablerte virksomhetene

Navn: Axel Pirisi Hjelstuen,
Valon Velija

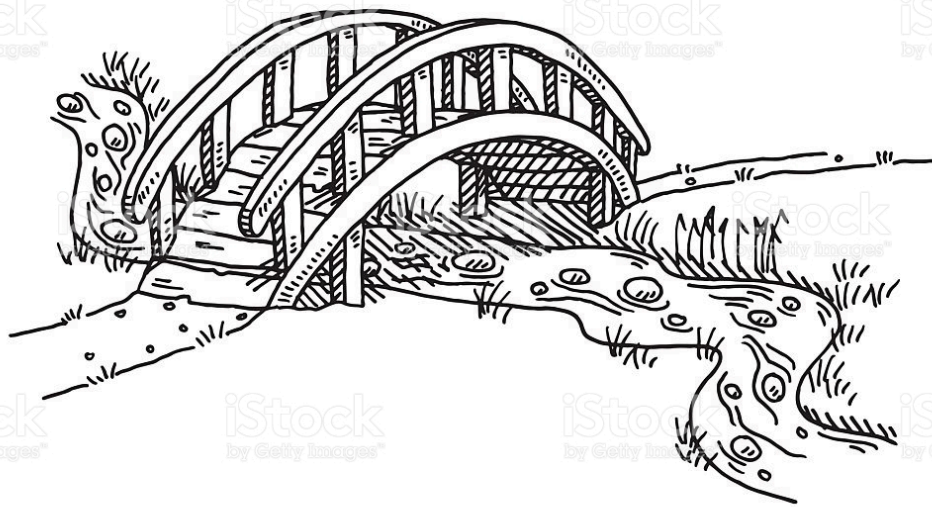
Utlevering: 09.01.2017 09.00

Innlevering: 02.06.2017 12.00

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

*Akseleratorprogrammer – brobygger
mellom gründervirksomheter og de
etablerte virksomhetene*

Et studie tilknyttet akseleratorprogrammer



Eksamenskode og navn:
ENT36701

Utleveringsdato:
09.01.2017

Innleveringsdato:
02.06.2017

Stuedsted:
BI OSLO

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vår treårig bachelor i Entreprenørskap og Økonomi her ved Handelshøyskolen BI, Oslo.

Hovedgrunnen for vårt valg av tema i denne bacheloroppgaven kommer på bakgrunn av en artikkel skrevet i Dagens Næringsliv. Vi var svært interessert i å se på gründervirksomheter sin reise under et akseleratorprogram, og hvordan et slik program kan hjelpe gründervirksomhetene. Det var også spennende å sammenligne det norske akseleratorprogrammet med det amerikanske, og se på ulike kritiske suksessfaktorer. Som entreprenørskapsstudenter kunne vi identifisere noe unikt og spennende i vårt felt, og mente en slik akseleratorprosess kunne være en inngangsbarriere for gründervirksomhetene i markedet. Akseleratorprogrammer er satt i fokus her i Norge, og er en unik mulighet for økt innovasjon. Vår målsetting var å lære av slike muligheter fra et entreprenørskapsperspektiv.

Vi ønsker å takke vår veileder Tine Malonæs for hennes støtte og gode råd under prosessen. Videre vil vi også takke alle de åtte intervjuobjektene våre, som har tatt seg tid til oss, og hjulpet oss å komme i mål med oppgaven.

Vi vil ønske dere alle masse lykke til videre!

Oslo, 01.06.2017

Innholdsfortegnelse

	Forord	
	Sammendrag	
1	Introduksjon.....	s.1-2
	1.1 Problemstilling.....	s.1
	1.2 Struktur for oppgaven.....	s.2
2	Teoretisk forankring.....	s.3-16
	2.1 Vekst og innovasjon.....	s.3-4
	2.2 Akseleratorprogram.....	s.5-9
	2,2,1 Hva er et akseleratorprogram?.....	s.5-6
	2,2,2 Akseleratorprosessen.....	s.6-9
	2.3 Hensikt med akseleratorprogrammer.....	s.9-11
	2.3.1 Akseleratorprogrammet for gründervirksomhetene.....	s.9-10
	2.3,2 Akseleratorprogrammet for de etablerte virksomhetene.....	s.10-1
	2.4 Kritiske suksessfaktorer.....	s.11-13
	2.5 Mulig utfall.....	s.13-16
3	Metode.....	s.16-23
	3.1 Introduksjon.....	s.16
	3.2 Vårt valg av metode.....	s.16-18
	3.3 Undersøkellesdesign.....	s.18
	3.4 Datainnsamling.....	s.19-20
	3.5 Utforming av intervjuguide.....	s.20
	3.6 Evaluering av metoden.....	s.20-23
	3.6.1 Utvalg.....	s.20
	3.6.2 Pålitelig.....	s.21
	3.6.3 Validitet.....	s.21-22
	3.6.4 Svakheter.....	s.22-23

4	Empiri.....	s.23-32
4.1	Intervjuobjektene.....	s.23-25
4.2	Akseleratorprosessen.....	s.25-28
4.3	Hovedgrunn for deltagelse.....	s.28-29
4.4	Kritiske suksessfaktorer.....	s.29-30
4.5	Utfall av prosessen.....	s.31-31
5	Analyse.....	s.32-40
5.1	Akseleratorprosessen.....	s.32-34
5.1.1	Avsluttende kommentar.....	s.34
5.2	Hovedhensikt.....	s.34-36
5.2.1	Avsluttende kommentar.....	s.35-36
5.3	Kritiske suksessfaktorer.....	s.36-39
5.3.1	Avsluttende kommentar.....	s.39
5.4	Utfall av prosessen.....	s.39
6	Konklusjon.....	s.40
7	Referanseliste.....	s.44-44
8	Vedlegg.....	s.45-46

Sammendrag

Det er et økende fokus på innovasjon i Norge, der nye gründervirksomheter er en viktig kilde. Gründervirksomheter benytter ofte ny teknologi og er videre med på å utvikle nye spennende forretningsmodeller (Kohler, 2016). Akseleratorprogram er en nysatsing som fokuserer på økt entreprenørskap og prøver å hjelpe gründervirksomhetene med inngangsbarrieren i det norske markedet. Dette ga oss følgende problemstillinger;

- 1) Hva er akseleratorprogrammer?*
- 2) Hvorfor ønsker norske gründervirksomheter å delta i slike programmer?*
- 3) Hva er suksessfaktorene for et vellykket akseleratorprogram i Norge?*

Innledningsvis forklarer vi problemstilling, med formål og begrunnelse. Videre ser vi på teorikapittelet, der vi presenterer og forklarer relevant teori for oppgaven. Kohler (2016) sammen med Goldstein og Lehmann (2015) sine teorier går igjen som viktig sekundærdata. Teoriene omhandler akseleratorprogrammer, med fokus på prosessen, kritiske suksessfaktorer og mulige utfall av et akseleratorprogram. Videre har vi sett på metodedelen, der vi velger den beste metodikken for å besvare vår problemstilling. For å besvare vår problemstilling på best mulig måte, valgte vi å benytte en kvalitativ metode med et eksplorativt design. Intervjuobjektene var to av de største akseleratorene i Norge og fem gründervirksomheter som har deltatt i akseleratorprogrammet til akselerator x.

I den neste delen har vi sett på empiri og satt det opp mot teorien. Funnene i empiri belyste viktigheten av nettverk for gründervirksomhetene i et akseleratorprogram. Der alle fem nevnte nettverk som hovedgrunnen for deltagelse, og en kritisk suksessfaktor for et vellykket akseleratorprogram. Gründervirksomhetene belyste også læring som en kritisk suksessfaktor. Videre analyserte vi funnene opp mot teorien, for å se om de samsvarte. Der igjen nettverk visste seg å bli sentralt.

1 Introduksjon

Akseleratorprogrammer: brobygger mellom gründervirksomheter og de etablerte virksomhetene

Nye gründervirksomheter er en viktig kilde til innovasjon. Gründervirksomheter benytter ofte ny teknologi og er videre med på å utvikle nye spennende forretningsmodeller (Kohler, 2016). Akseleratorprogram er en nysatsing som fokuserer på økt entreprenørskap og ny vekst i etablerte bedrifter. Målet med et akseleratorprogram kan være mangt, men en av hovedhensiktene vil være å bidra til etablering av partnerskap som kan gi kommersielle muligheter for både gründervirksomhetene og de etablerte virksomhetene.¹ En annen hypotese er at gründervirksomhetene tar stor læring i prosessen i form av kompetanse og kultur, og at dette kan bidra til å styrke virksomhetens utvikling.

Akseleratorprogram er i vinden, men hva kan aktørene tjene på det? Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i hva akseleratorprogrammer er, og hvordan programmet kan bidra til å styrke gründervirksomhetene sin posisjon i markedet.

1.1 Problemstilling

Bakgrunnen for temaet er artikkelen ”Banktoppene flokker seg rundt teknogründerne”, skrevet av Jonas Blich Bakken (Dagens Næringsliv, 17.04.2017).

Artikkelen fokuserer på akseleratorprogrammer, og hvorfor store bankaktører sammen med gründervirksomheter velger å delta i prosessen. De store bankaktørene ønsker å endre sin kultur og kompetanse, og håper samarbeid med raske bevegelige små virksomheter, vil hjelpe deres ansatte tilegne en mer entreprenøriell tankegang. Gründervirksomhetene ser på det som en unik mulighet til å lære av de vellykkede etablerte virksomhetene.

¹ <https://dnbfeed.no/tag/akseleratorprogram/>

² <http://www.innomag.no/er-akseleratorprogrammer-svaret-pa-alle-norges->

Gründervirksomhetene kan tilegne seg kompetanse som kan medføre raskere etablering i markedet, samt bidra til en mer økologisk vekst. Som entreprenørskapsstudenter synes vi dette temaet er veldig spennende og vi ønsket å finne ut mer om verdien av akseleratorprogrammer. Målet med oppgaven vil derfor være å få en bredere forståelse rundt akseleratorprogrammer, og se på kritiske suksessfaktorer for et vellykket program, samt se på ulike utfall. Oppgaven vil ha størst fokus knyttet til gründervirksomhetene, ettersom dette er noe vi føler at vi kan ta med oss videre.

Vi har derfor valgt følgende problemstilling:

1) Hva er et akseleratorprogram?

Problemstillingen vil være hensiktsmessig for leser, siden tematikken er relativt ny i Norge, og det er lite sekundærdata ute om akseleratorprogrammer.

Vi har også valgt å ta med noen underproblemstillinger:

2) Hvorfor ønsker norske gründervirksomheter å delta i slike programmer?

3) Hva er suksessfaktorene for et vellykket akseleratorprogram i Norge?

1.2 Struktur på oppgaven

Oppgaven vil være strukturert på følgende måte;

1) Teoretisk forankring: Vil gi leseren en deskriptiv oversikt over temaet, som vil danne en bredere forståelse rundt emne.

2) Metode: En oversikt over hvordan vi har valgt å gå frem i oppgaven

3) Empiri: Hvilke funn vi har gjort ved bruk av vår metode.

4) Analyse: Samsvarer funnene med teorien?

5) Konklusjon: En konklusjon av problemstilling og våre underproblemstillinger

2 Teoretisk forankring

Formålet med et teorikapittel er å kartlegge alt av relevant teori, som danner utgangspunktet for den empiriske undersøkelsen i oppgaven. Oppgaven vil legge stor vekt på artikkelen til Thomas Kohler (2016), siden det er begrenset med sekundærdata om tematikken. Artikkelen til Kohler (2016) tar for seg akseleratorprogrammet fra de etablerte virksomhetene sitt synspunkt, og ser på ulike mulige utfall av et slikt samarbeid. Oppgaven vil også ta for seg annen relevant teori for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte.

Teorikapitlet i oppgaven er strukturert på følgende måte; (1) vekst og innovasjon, (2) akseleratorprogrammer, (3) hensikten med akseleratorprogrammer (4) kritiske suksessfaktorer og (5) mulige utfall av programmene.

2.1 Vekst og innovasjon

Innovasjon er noe nytt som både er nyttig og kan nyttiggjøres (Cunningham, Evers og Hoholm, 2014). Innovasjon og endring er viktige komponenter for å iverksette et akseleratorprogram (Goldstein og Lehmann, 2015).

Entreprenører motiveres av å skape endring (Wickham, 2006). Endring i markedet er ofte et konkurransefortrinn for gründervirksomhetene, ettersom det er en mulighet til å få innpass i et marked med høy konkurranseintensitet. Endring skjer ved å kontinuerlig utvikle tre eventualiteter i samspill med hverandre. Wickham (2006) nevner de tre eventualitetene som; organisasjonen – ressurser – muligheter. Wickham (2006) er også opptatt av at endringsprosessen må være dynamisk, og han legger vekt på at gründervirksomhetene sin suksess kommer fra at entreprenøren kontinuerlig tilpasser virksomheten etter de tre eventualitetene. Virksomheten burde på mange måter bli formet etter de tre eventualitetene (Wickham, 2006).

Verdiskapning for gründervirksomhetene skjer av seg selv når utfallet av en prosess har høyere verdi enn innsatsfaktorene til gründervirksomhetene (Wickham,

2006). Gründervirksomhetene kan tjene i form av ulike nettverk, næringer, teknologiske innovasjoner, inkubatorer osv. Disse faktorene kan hjelpe de ansatte i virksomheten å få et nytt perspektiv på muligheter i markedet, hvor ressursbasen må endres eller forsterkes. Hovedgrunnen til dette er fordi ressurser er kritiske for å utnytte muligheten (Wickham, 2006). Det er derfor viktig at virksomheten kontinuerlig tilpasser seg etter de ressursene den har, og hvilke aktiviteter som skal utføres for at virksomheten skal ta nytte av muligheten. Ofte blir denne dynamikken et kjernefundament i prosessendringen og et viktig grunnlag for virksomheten sin verdiskapning (Wickham, 2006).

Dersom virksomheten skaper endring og innovasjon på den ”myke” siden av virksomheten, vil dette gi størst verdiskapning til minst bruk av innsatsfaktorer (Keeley, 2013). Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) beskriver myk innovasjon som endringen av måten noe blir gjort på i virksomheten, eller at virksomheten benytter helt nye metoder og måter for å utføre aktiviteter på. Tidd og Bessant (2011) poengterer at endringen av måten noe blir gjort på, ofte defineres som en ”prosessinnovasjon”.

Schumpeter (1934) sammenlignet også endring og innovasjon. Han mente at endring i økonomien var grunnlaget for at ny vekst ble skapt. Vekstimpulsene fra innovasjon blir ofte drevet frem av entreprenører med nye virksomheter, som bryter med rutiner og normer i økonomien.

Mens store organisasjoner sliter med å holde tritt, begynner gründervirksomheter sin konkurranse ved å utnytte nye teknologier og nye kilder til innovasjon. Dette er noe som gjør at etablerte virksomheter må bli flinkere til å omstille, og ivareta større fleksibilitet i markedet. Gründervirksomheter er som sagt gode på dette området, og en viktig læringskilde for de etablerte virksomhetene (Kohler, 2016). Akseleratorprogrammer er en nysatsning der gründervirksomheter og etablerte virksomheter kan samarbeide og lære av hverandre. Slike programmer kan være

en viktig kilde for Norge, og vår vekst av innovasjon.²

2.2 Akseleratorprogram

Akseleratorprogrammer er et samarbeid mellom gründervirksomhetene og de etablerte virksomhetene med en tredje part; akseleratoren. Denne satsningen skal bidra til økt innovasjon i Norge, med å hjelpe gründervirksomhetene å stå på sine egne to bein. La oss gå i dybden rundt fenomenet.

2.2.1 Hva er et akseleratorprogram?

Kjernelogikken bak en akselerator er et program som investerer i og støtter en rekke gründervirksomheter. Programmet skal bistå til en raskere vekst i virksomhetene (Goldstein og Lehmann, 2015). Et slikt program trenger ikke ha finansielle fordeler, men det kan være andre fordeler som kunnskap, kompetanse og læring (Kohler, 2016).

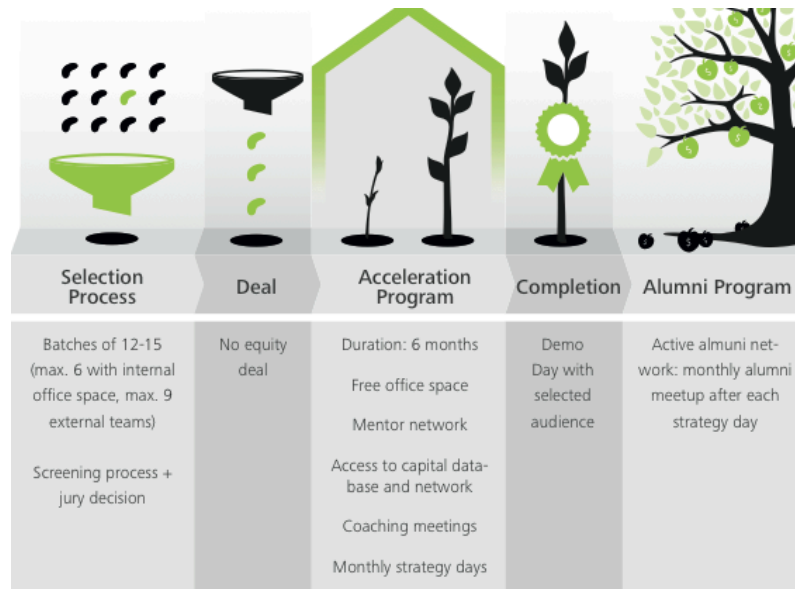
”Corporate accelerators are company-supported programs of limited duration that support cohorts of startups during the new ventures process via mentoring, education and company-specific resources” – Thomas Kohler, 2016 (Kohler, 2016; s.2)

Kunnskapen som er nødvendig for å generere innovasjoner, ligger i økende grad utenfor de moderne bedriftens grenser (Chesbrough, 2003a; von Hippel, 2005). Gründervirksomheter kan derfor være en verdifull kilde til slikt kunnskap (Dushnitsky og Lenox, 2005). Et akseleratorprogram er som sagt et samarbeid mellom en akselerator, mentorvirksomheter og gründervirksomheter, som skal hjelpe deltagerne å styrke sine virksomheter. Som grensesnitt mellom bedrifter og oppstart gir akseleratorene en unik plattform for langsiktig vekst og bedriftsfornyelse. Betydningen av bransjen sitt nettverk er en solid base for kunnskap og kompetanse, og fordelene med å være på ”innsiden” av dette nettverket for virksomhetene kan være stor. De er også en lovende måte for etablerte selskaper å utforske nye ideer for deres bedriftsinnovasjon.

² <http://www.innomag.no/er-akseleratorprogrammer-svaret-pa-alle-norges-grunderutfordringer/>

Gründervirksomhetene har også mye de kan lære av vellykkede etablerte selskaper, i form av kunnskap, kompetanse, rutiner og erfaring. Et akseleratorprogram varer mellom tre og seks måneder, og skal være et intensivt program for begge aktørene (Goldstein og Lehmann, 2015).

2.2.2 Akseleratorprosessen



Figur 2-2.2 Akseleratorprosessen³

Her er en figur som illustrerer akseleratorprosessen. Goldstein og Lehmann (2015) mener at elementene i figuren er sentrale for et akseleratorprogram.

Akseleratorprosessen starter med en utvalgsprosess av deltagende virksomheter og slutter med en ”demodag”. Demodagen etterfølges som regel av at virksomhetene er en del av et alumni-program (Goldstein og Lehmann, 2015).

1) Valg av gründervirksomheter

Valget av riktige virksomheter å samarbeide med er ingen enkel oppgave, enten det gjelder gründervirksomheten eller de etablerte virksomhetene (Kohler, 2016). Det kan være stor variasjon mellom når gründervirksomhetene sin ide er etablert. Gründervirksomhetene kan typisk variere fra virksomheter med bare en forretningsplan og ingen prototype eller ingen etterspørsel i markedet, til

² (Goldstein og Lehmann, 2015:11) Figur 2-2

virksomheter som har en validert forretningsmodell og har klart å bygge et produkt med etterspørsel (Goldstein og Lehmann, 2015).

Søk etter gründervirksomheter foregår via flere kanaler for å finne de riktige virksomhetene. Dette inkluderer profesjonelle nettverks- og sosiale medier, hvor de etablerte virksomhetene ofte har en innkalling_ (Goldstein og Lehmann, 2015). En slik prosedyre for utvalg av virksomheter kan være streng, ofte ved hjelp av intervjuer og spørsmålsrunder. Ofte foretrekker de etablerte virksomhetene stiftelser med lag ovenfor enkeltstiftere. Sentralt for de etablerte virksomhetene står ofte kriterier som erfaring, deres evne til å tilpasse seg, kvalitet og skalerbarhet av ideen, samt tekniske spesifikasjoner. De ulike lagene kan også trekkes ut fra konsernet, som drives av selskapets ansatte, kjent som ”intraprenører” (Goldstein og Lehmann, 2015) Med intraprenører menes personer som driver med innovativt arbeid i etablerte virksomheter.

2) *Avtalen*

Det utarbeides en avtale som markerer begynnelsen på akselerasjonsprogrammet, hvor det bestemmes kontraktsforholdet mellom virksomhetene og akselerator. Forholdene er svært kritiske for et vellykket program, og det er viktig at det foregår under kontrollerte forhold og at alle parter kommer til enighet (Goldstein og Lehmann, 2015). Avtalen trenger på ingen måte å være rent økonomisk; en avtale kan blant annet innebære forhold som;

- *Ressurser:* For å kunne utvikle sin gründervirksomhet, er det nødvendig å ha tilgang til en variasjon av ressurser (Alvarez og Busenitz, 2001) Entreprenørene trenger penger, kunnskap, materialer, energi, entusiasme, motivasjon, personal, og hjelp fra venner og familie. Nielsen, Klyver, Evald og Bager (2012) valgte i sin bok å dele ressursene inn i; finansielle ressurser, menneskelige ressurser og sosiale ressurser.
- *Kompetanse:* Kompetanse i form av menneskelige ressurser eller teknologi. De kan være både ansettelse av nye mennesker eller ny kompetanse til de som allerede er ansatt i virksomheten. Ny teknologi vil

også være en ny kompetanse (Kohler, 2016).

- *Læring*: Goldstein og Lehmann (2015) mener at mange virksomheter melder seg på akseleratorprogrammene fordi de ønsker relevant trening og læring.
- *Nettverk*: Nielsen, Klyver, Evald og Bager (2012) poengterer at en gründervirksomhet uten nettverk er som en fisker uten fiskestang. Mange gründervirksomhet ser på akseleratorprogrammet som en mulighet til å få tilgang på relevant nettverk både internt og eksternt (Goldstein og Lehmann, 2015).

3) *Akseleratorprogrammet*

Det er ingen overraskelse at gjennomføringen av akseleratorprogrammet er en kritisk suksessfaktor. Godt samarbeid og god kommunikasjon er essensielt for et vellykket akseleratorprogram (Goldstein og Lehmann, 2015). Forholdene i kontrakten må også overholdes. Kohler (2016) mener også at deltagerne må være aktive og ha høy tilstedeværelse for at programmet skal være vellykket. Varigheten av programmet vil være mellom tre og seks måneder (Goldstein og Lehmann, 2015).

4) *Fullførelsen*

Ofte markeres slutten av akseleratoren med et showcase-arrangement, som vanligvis blir kalt ”demodag”. Det offisielle arrangementet kobler gründervirksomhetene til investorer mot finansiering. Noen akseleratorprogrammer tilbyr ikke en slik begivenhet, men gir de etablerte virksomhetene muligheten til å investere individuelt under og etter programmet (Goldstein og Lehmann, 2015).

5) *Alumni-nettverk*

I alumni-programmet fortsetter gründervirksomhetene å utvikle og skalere virksomheten. Dette er også tiden da oppstartvirksomheten mottar større finansiering fra investorer, som senere øker verdsettelsene sine. Et aktivt alumni-

nettverk tjener som et annet kunnskaps- og tilknytningskrav for de deltagende grunnleggerne, og kan støtte dem i deres personlige kamp for å være entreprenør eller intraprenører. Når det gjelder påkrevd støtte, kan det hende at oppstart av kontorlokaler kan lagres. Ofte jobber alumni-nettverket i et lite område i kontorlokalene til akseleratoren, noe de kaller en inkubator. En inkubator bidrar til å utvikle gründervirksomhetene ved hjelp av nettverk og kompetanse.

Inkubatoren har en klyngeeffekt. Næringsklynger kan være nyttige i en kontinuerlig forbedringsprosess. Næringsklyngene kan hjelpe virksomhetene å observere, diskutere og sammenligne ulike løsninger (Maskell, 2001). Porter (2000) er en annen som vektlegger næringsklyngene sin betydning for økt entreprenørielle aktiviteter i en næring, fordi informasjonen som blir delt mellom virksomhetene i klyngen hjelper entreprenørene å holde seg oppdatert. Næringene er i dagens samfunn under konstant endring. Gabe (2003) er en annen som snakker om klyngene sin betydning. Gabe (2003) mener at dersom virksomhetene arbeider sammen i klynger, er det lettere å oppdage mangler i bransjen, og se potensiale for nye forretningsideer.

2.3 Hensikt med akseleratorprogrammer

Hensikten til de ulike virksomhetene vil varierer, og vi har derfor valgt å dele hensikten inn i gründervirksomhetene og de etablerte virksomhetene sine hensikter.

2.3.1 Akseleratorprogrammet for gründervirksomhetene

Akseleratorprogrammet skal gi muligheter for gründervirksomheter til å motta praktisk støtte og få tilgang til kunnskap, ferdigheter og entreprenørkompetanse som akseleratoren tilbyr. Denne tilgangen skal støttes opp av et etablert mentornettverk, som ofte kan tilby eksklusive arrangementer, workshops og et voksende alumni-nettverk. Mentornettverket blir sett på som et nøkkelement i et vellykket akseleratorprogram (Goldstein og Lehmann, 2015). En stor fordel med et anerkjent og engasjert mentornettverk er at de kan dele mye erfaring med gründervirksomhetene, i form av suksess og fallgruver. Denne erfaringen kan gi råd om fremtidige valg og koble gründerne til eksperter og investorer (Kohler,

2016).

Andre arrangementer et akseleratorprogram kan tilby er seminarer, møter og konferanser med virksomheter som tilhører bransjen sitt nettverk. Slike arrangementer kan bidra med å videreutvikle lærekurven og utvikle et startopplegg. Her kan virksomhetene tilegne deg bredere kunnskap, ferdigheter og erfaringer. Om disse arrangementene er obligatoriske eller frivillige i forhold til akseleratorprogrammet er diskutabelt og må vurderes nøye, siden slike hendelser er tids- og innsatskrevende (Goldstein og Lehman, 2015).

Ifølge Kohler (2016) kan programmet skape en del stress hos deltagerne, men ny læring for å bygge sin renommé. Programmet kan skape en lagånd blant deltagerne, oppmuntre kunnskapsveksling og en mer samarbeidende atmosfære.

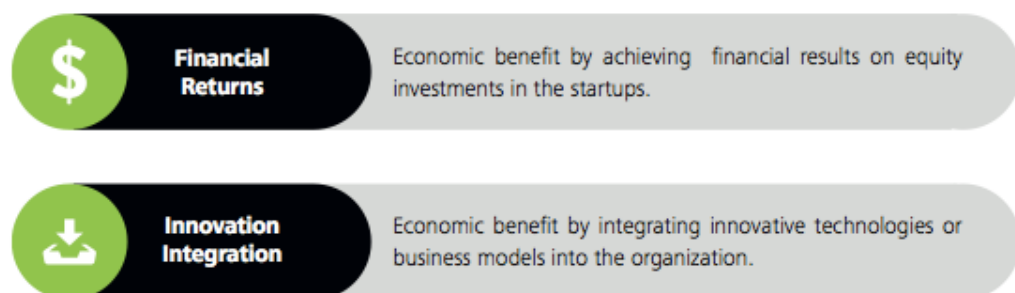
2.3.2 Akseleratorprogrammet for de etablerte virksomhetene

Goldstein og Lehmann (2015) mener at hovedhensikten for at de etablerte virksomhetene deltar i et akseleratorprogram er innovasjon og muligheten til å utbedre sin forretning. Akseleratorprogrammet skal hjelpe de etablerte virksomhetene å endre strukturen og tankegangen i virksomheten.

Akseleratorprogrammet skal hjelpe etablerte virksomheter med å tilegne seg en ny struktur, som et verdifullt innovasjons- og forretningsbyggingsverktøy.

Verktøyet skal være mer fleksible og raske i endring, som en eksperimentell spillplass innenfor rammen av en organisasjon. Denne nye strukturer skal prøve å etablere nye regler som skaper et miljø der ideer kan blomstre og vokse, beskyttet mot organisasjonsstruktur og prosesser. Organisasjoner må se på programmet som et sted å samhandle med innovasjon, en slags plattform for å ringe gjerdeideer på kanten av virksomheten. Det kan også på langsikt bringe dem nærmere moderfirmaet for å drive økonomiske fordeler. For de etablerte virksomhetene vil det være en stor utfordring å transformere kjernevirksomheten med slike ideer, men det kan være med å bevege virksomheten mot å bli en mer eksponentiell organisasjon (Goldstein og Lehmann, 2015).

Progressive virksomheter må vurdere slike fordeler når de setter opp akseleratoren. Det er også essensielt at akseleratoren er rettet mot økonomiske fordeler. Ofte er det ikke slik, og dette er en stor kilde for å se at så mange bedriftsakseleratorer feiler. I en veldreven virksomhet er det en lønnsom kultur, og dersom programmet ikke forfølger denne kulturen, vil den ikke overleve i virksomheten. Goldstein og Lehmann (2015) belyser to mulige modeller for et vellykket akseleratorprogram, for å drive økonomisk fordel; akseleratoren rettet mot finansiell avkastning og innovasjon integrering akselerator.



4

2.4 Kritiske suksessfaktorer

1) *Prosesen må gi relevant trening*

Akseleratorene har pedagogiske elementer under prosessen for å hjelpe virksomhetene. Spesielt gjelder dette programmer som fokuserer på gründervirksomheter i en tidlig fase; her vil målet bli å trene grupper i oppstarts-metoder. Disse programmene vil konsentrere seg om å raffinere konseptet, forretningsmodellen og markedstilbudene. For å muliggjøre dette, bruker gruppene mye tid med potensielle kunder. Gründervirksomhetene gjør dette for å validere markedet for sine produkter eller tjenester. Workshops eller samtaler med mentorer gir inspirasjon og skaper muligheter for tilbakemeldinger og veiledning. Fokuset vil også ligge rundt ”pitching”, som spiller en viktig rolle for innsamling av eventuelle investorer (Kohler, 2016).

⁴ (Goldstein og Lehmann, 2015: s.15) Figur 2-3

2) *Forenkle prosedyrer*

En utfordring hos de etablerte virksomhetene vil være å overvinne eksisterende organisatoriske og byråkratiske hindringer. Akseleratoren må utformes som et skjold, slik at den kan beskytte gründervirksomhetene mot dette bedriftskompleksitetet. Mange av lederne Kohler (2016) intervjuet i sitt arbeid, nevnte at deres mål var å rive ned barrierene mellom begge sider og få uventede ting til og skje. De etablerte virksomhetene mister fart på grunn av langsom beslutningstaking, og de ville ha en arbeidsmodell som reflekterte gründervirksomhetene sin måte å gjøre ting på. Kohler (2016) manifesterer arbeidsmoralen i en rekke egenskaper. Lederne fra intervjuene ønsket en entreprenørskap tankegang og at beslutningstakingen må desentraliseres for å gi akseleratorlaget autonomi (Kohler, 2016). Goldstein og Lehmann (2015) belyser det samme problemet, og påpeker at de etablerte virksomhetene ikke må lære gründervirksomhetene en slik tankegang.

3) *Involvere riktige personer*

Kohler (2016) belyser viktigheten av å involvere de riktige personene. Dette gjelder i form av deltagere, og eksterne mentorer utenfor selskapet som tilbyr akseleratoren.

4) *Velge riktige gründervirksomheter til å delta*

Kohler (2016) legger som Goldstein og Lehmann (2015) stor vekt på valgprosessen rundt gründervirksomhetene, og nevner det som en kritisk suksessfaktor. Det å identifisere og rekruttere de beste virksomhetene er i seg selv en utfordring, Kohler (2016) fokuserer også på at veksten og interessen rundt akseleratorer kan gjøre utfordringen enda vanskeligere. Viktigheten av et godt omdømme er essensielt, dersom akseleratoren ønsker å tiltrekke seg de beste kandidatene (Kohler, 2016).

5) *Finner personer som kan spille en dobbeltrolle*

Ledere av akseleratorene er sammenhengen mellom gründervirksomheter og etablerte virksomheter. Deres jobb som "bromakere" er å legge til rette for toveisinteraksjoner: gi gründervirksomhetene tilgang til de riktige menneskene i

en organisasjon og sikre at de eksterne innovasjonene brukes internt. Utfordringen vil være å finne personer som kan bekle en rolle i gründervirksomhetene, samt ha egenskapene til å hjelpe de etablerte virksomhetene (Kohler, 2016).

6) *Få ledere engasjert*

Kohler (2016) poengterer at det er viktig å få ledere engasjert, enten som mentorer eller en deltager fra de etablerte virksomhetene eller gründervirksomhetene. Dette vil bli akseleratorene sin jobb.

7) *Gi eksterne og interne mentorer*

Mentorvirksomheten er en av hovedårsakene til at gründervirksomheter velger å delta. Graden av mentorvirksomhet varierer fra program til program, men noen akseleratorer har opptil 75 mentorer. Noen arrangerer møte med ønskede mentorer etter samtaler med gründervirksomhetene, mens andre har forhåndsbestemte mentorer. En negativ effekt av mentorvirksomheten er at den kan forsinke andre aspekter av prosessen, men vil på den andre siden være en unik mulighet for gründervirksomhetene til å bygge sitt nettverk og samle inn innsikt (Kohler, 2016).

8) *Skape nettverk innenfor og utenfor akseleratoren*

Nettverksutvikling er sitert som et av de viktigste aspektene ved akseleratordeltakelse (Kohler, 2016). Det blir essensielt for gründervirksomhetene å skaffe seg et godt førsteinntrykk under presentasjonene i starten av programmet (Goldstein og Lehmann, 2015). Lederne av gründervirksomhetene vil hjelpe mentor, de etablerte virksomhetene og de ansatte hos akseleratoren å ta en beslutning om de har troen på virksomheten (Goldstein og Lehmann, 2015).

2.5 Mulige utfall

Vil gi en oversikt over teoretiske utfall av et akseleratorprogram. Kohler (2016) nevner fem mulige utfall;

2.5.1 De etablerte virksomhetene støtter pilotprosjektet

De etablerte virksomhetene velger å finansiere utviklingen av innovative løsninger

og produkter ved hjelp av gründervirksomheten (Kohler, 2016)

Etablerte virksomheter: De etablerte virksomhetene slipper å bruke tid og energi på å gjøre det internt. Gir også de etablerte virksomhetene muligheten til å utforske innovasjonsutsikter til en lavere pris i en kortere tidsramme, og med mindre risiko når det gjelder kjernevirksomheten. De etablerte virksomhetene kan også utvikle seg sammen med gründervirksomheten. Det kan gi virksomheten mulighet til å utforske nye markeder, starte nye produkter, eller løse nåværende forretnings utfordringer (Kohler, 2016).

Gründervirksomheter: Vil gi gründervirksomheten fast arbeidsplass, og eksisterende forretningsnormer å forholde seg til. Gründervirksomheten reduserer risiko for å bli kjøpt opp.

2.5.2 De etablerte virksomhetene blir kunde hos gründervirksomhetene.

EV: De etablerte virksomhetene har en stor fordel under akseleratorprogrammet, siden de arbeider med flere gründervirksomheter. Dette gir de etablerte virksomhetene gjerne forskjellige innspill i hvordan de kan løse sine forretningsutfordringer (Kohler, 2016)

G: Gjensidige fordeler er det for gründervirksomhetene. Dersom din gründervirksomhet har den beste løsningen for de etablerte virksomhetene, blir du attraktiv, og kan forhandle en best mulig avtale. Gründervirksomhetene har også muligheten til å lære av de andre virksomhetene som deltar i programmet, og utvikle sitt produkt og sin kompetanse (Kohler, 2016) Det vil også ligge en stor fordel å arbeide med en stor virksomhet, som kan gi deg store inntekter, gi deg nettverk og skalere virksomhetens drift (Wickham, 2006).

2.5.3 De etablerte virksomhetene blir distribusjonspartner

EV: Å ha en distribusjonsavtale kan gi gjensidige fordeler for både de etablerte virksomhetene og gründervirksomheten. De gir begge virksomhetene en felles løsning, istedenfor å bygge ut sine egne distribusjonsnett.

G: Gründervirksomhetene kan selge sine produkter gjennom de etablerte virksomhetene. Produktene de tilbyr kan derfor bli mer ettertraktet dersom de etablerte virksomhetene har et godt renommé.

2.5.4 De etablerte virksomhetene investerer i gründervirksomheten

EV: De etablerte virksomhetene har stor tro på gründervirksomheten i forhold til teknologi og kompetanse, og ser muligheter for å tjene penger (Kohler, 2016).

G: Støtte er gunstig for gründervirksomheten, ettersom dette gir dem – lavere kapitalkrav og høyere hastighet sammenlignet med intern FoU. Det gir også gründervirksomhetene tilgang på nye markeder og kompetanse, samtidig som virksomheten får gode fordeler i forhold til den tradisjonelle risikokapitalen. Dette punktet innebærer også at akseleratoren investerer i virksomheten.

2.5.5 De etablerte virksomhetene kjøper opp gründervirksomheten

EV: En rask, effektiv og innflytelsesrik måte for de etablerte virksomhetene å løse et spesifikt forretningsproblem på. Det vil også være en effektiv måte å komme inn i nye markeder på (Harrison, Hitt, Hoskisson, og Irland, 2001). Et akseleratorprogram gir de etablerte virksomhetene en rask utforskning av mange gründervirksomheter, som kan være et mål for oppkjøp (Kohler, 2016)

G: Dersom du får en god avtale, er det en god exit strategi for gründerne i virksomheten. Et salg kan gi god avkastning på investeringen. Andre fordeler for gründervirksomhetene er at det kan skje i løpet av relativt kort tid, og at det ofte innebærer svært lite oppstyr eller forvirring. Dersom gründervirksomheten var vellykket, og markedet modent for produktet eller tjenesten, kan det gi stor avkastning med tanke på aksjeoposisjon.

2.6 Begrensninger tilknyttet akseleratoren

Det vil alltid være visse begrensninger rundt et program, til tross for potensialet av programmet. Utfordringene oppstår gjerne pga store hull i arbeidspraksis, kulturelle forskjeller og unike organisasjonskulturer (Chesbrough, 2015). Andre spørsmål som er stilt rundt akseleratoren er ofte

knyttet til insentiver mellom de etablerte virksomhetene og gründervirksomhetene. Kritikere mener at de kanskje ikke kan justeres (Crichton, 2014). At gründervirksomheten er bundet til en stor virksomhet kan begrense friheten til å endre, noe igjen som legger en skjult agenda rundt verdiskapningen til virksomhetene (Wickham, 2006). For det andre kan engasjementet forstyrre fremdriften til gründervirksomhetene (Kohler, 2016)

3 Metode

3.1 Introduksjon

Metode brukes til å vise hvordan ny kunnskap avdekkes samt hvordan man kommer frem til ulike løsninger på problemer. Gripsrud, Olssen og Silkoset (2010) påpeker at hvilken metode som man bruker i oppgaven, avhenger av målet og ressursene som er tilgjengelige. Metodedelen vil gi deg en oversikt over forskningsprosessen som er benyttet i oppgaven. Hensikten med oppgaven er å tilegne en forståelse om akseleratorprogrammer; hvordan de fungerer, hva deltagerne vektlegger og hva som kreves for et vellykket akseleratorprogram.

På bakgrunn av dette følte vi det var mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativt forskningsdesign. Der et kvalitativt forskningsdesign vil gi oss en dypere forståelse rundt akseleratorprogrammer, og der vi kan gå i dybden med aktører som har vært involvert i et slikt program. Et kvalitativt forskningsdesign var også mest hensiktsmessig fordi det er svært få aktører som tidligere har deltatt i et akseleratorprogram. Vi har intervjuet totalt åtte ulike representanter, der syv av intervjuobjektene har vært involvert i et program. Vi har intervjuet to ulike akseleratorer, og fem ulike gründervirksomheter samtidig som vi har hatt en pågående samtale med en nøkkelperson med mye kunnskap om programmet.

3.2 Vårt valg av metode

Når vi skulle gjøre vårt valg av metode, var det viktig at vi så på hva slags empirisk data som besvarte våre problemstillinger på best mulig måte. Vi måtte også se på våre intensjoner ved oppgaven og tilgangen til datainnsamling og hvilket teoretisk rammeverk vi hadde. Gripsrud (2010) påpeker at analyser kan

brukes ved hjelp av to ulike former for datainnhenting, primærdata eller sekundærdata. Sekundærdata er data som allerede eksisterer i et felt. Dette er informasjon som allerede har blitt innhentet av andre og som eksisterer. Eksempel på sekundærdata kan være markedsundersøkelser som allerede har blitt gjort og er tilgjengelig. Primærdata er data som "ikke eksisterer". Dette er data som en må søke etter og samle inn for å besvare en problemstilling innenfor et felt. (Sander, Kjetil, 2016). Primærdata vil være den dataen som blir samlet inn av forskeren og har som mål å besvare forskeren sin aktuelle problemstilling (Gripsrud, Olssen og Silkoset, 2010).

For å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte, er det viktig å se på både primærdata og sekundærdata. Hovedsakelig vil primærdata være den viktigste kilden til forskeren. Sekundærdata vil også være viktig, ettersom oppgaven er utført med tidsbegrensning. Primærdata hentes inn ved hjelp av observasjoner og kommunikasjoner. Observasjoner skjer ofte ved å observere intervjuobjektene under intervjuet. Når det gjelder kommunikasjon snakker vi ofte om muntlig og skriftlig, ansikt til ansikt kommunikasjon, over telefon eller ved hjelp av e-post eller chatt (Gripsrud, Olssen og Silkoset, 2010).

Gripsrud (2010) deler også metodene i to typer data, det er kvalitative og/eller kvantitative data. Når vi snakker om kvantitativ data, handler dette om kvantitet. Kvantitativ data fokuserer derfor på mengde, der man ønsker å nå et større representativt utvalg. Gjerne skjer en slik undersøkelse ved hjelp av et spørreskjema. Kvalitativ datainnsamling fokuserer derimot på kvalitet og et færre antall undersøkelser. Kvalitativ datainnsamling fokuserer på å danne seg en forståelse om hva, hvordan eller hvorfor noe skjer. Kvalitativ datainnsamling sikter på å danne et fullstendig bilde av et valgt fenomen (Gripsrud, Olssen og Silkoset, 2010).

For oppgaven vil det være best å benytte et kvalitativt design, med fokus på å danne en forståelse om hva, hvordan eller hvorfor noe skjer. Det vil være hensiktsmessig for oss å gå i dybden på fenomenet; akseleratorprogrammer. På bakgrunn av vår problemstilling vil en kvalitativ datainnsamling gi oss en dypere

forståelse rundt akseleratorprogrammer. Vi vil benytte oss av både observasjoner og dybdeintervjuer. Når det gjelder sekundærdata, er det svært lite tilgjengelig ettersom temaet er relativt nytt.

3.3 Undersøkellesdesign

Vi har tre ulike undersøkelsesdesign; (1) Eksplorativt, (2) deskriptivt og (3) kausalt design. Eksplorativt design er et utforskende design, der du skal gå i dybden for å skaffe deg forståelse rundt fenomenet. Et deskriptivt design handler om å beskrive fenomenet, mens et kausalt design handler om årsak og hvilken virkning det gir. Hvilket design som passer oppgaven vil avhenge av analysens formål og hvilket design som samsvarer best (Gripsrud, Olssen g Silkoset, 2010).

Ofte er det hensiktsmessig å benytte et eksplorativt design dersom fenomenet er lite kjent, og hensikten er å undersøke temaet videre. Dersom fenomenet allerede er ganske godt kjent, vil det passe bedre med et deskriptivt design. Et deskriptivt design vil passe godt der du ønsker å beskrive situasjonen/ fenomenet. Dersom forskeren ønsker å se på forholdet mellom årsak og virkning, vil det være hensiktsmessig å benytte et kausalt design (Gripsrud, Olssen g Silkoset, 2010).

Gripsrud (2010) hevder at valget av design også avhenger av forskeren sin intensjon. Gripsrud (2010) peker ut tre faktorer for valg av design;

- 1) Hvilken grad av erfaring forskeren har til fenomenet
- 2) Hvilken grad forskeren har til relevante teoretiske studier tilknyttet fenomenet
- 3) Om forskeren har et ønske om å identifisere sammenhenger mellom ulike variabler

Vår oppgave vil hovedsakelig benytte et eksplorativt design, ettersom vi ønsker å gå i dybden rundt temaet om akseleratorprogrammer. Informasjonen som er tilegnelig er også begrenset, og vi ønsker å tilegne oss bedre innsikt og kunnskap om temaet. Det vil også være en liten deskriptiv del, der vi forklarer fenomenet. Når det gjelder de tre faktorene til Gripsrud (2010) føler vi at faktor 1) og 2) er relevante. Vi har liten grad av erfaring rundt fenomenet, og vi føler det er lite

relevante teoretiske studier tilgjengelig.

3.4 Datainnsamling

Hovedsakelig har vi benyttet primærdata for å besvare oppgavens problemstilling etter beste evne. Innhenting av primærdata har foregått gjennom dybdeintervjuer, der vi har intervjuet personer som har kompetanse og erfaringer som kan hjelpe oss å besvare vår problemstilling. Dybdeintervjuene har foregått ansikt til ansikt. Dybdeintervjuet med vår nøkkelperson har også vært over e-post, der vi under hele prosessen har hatt pågående samtaler. Her har nøkkelpersonen hatt muligheten til å sende oss svar og kommenterer som har hjulpet oss å få en dypere forståelse rundt temaet i ettertid. Under dybdeintervjuene har vi benyttet oss av en kvalitativt metode, som utforsker ved bruk av et eksplorativt design gjennom kommunikasjon. Vi har også under det første intervjuet med vår nøkkelperson, benyttet oss av et deskriptivt design for å få en forklaring av temaet. Dette danner grunnlaget for vår primærdata.

Personene vi har intervjuet, er informanter vi har funnet gjennom vår tidlige utforskningsfase. Informantene har også falt litt på plass av seg selv gjennom snøballmetoden. Det første vi gjorde var å kontakte vår nøkkelperson. Nøkkelpersonen var en viktig brikke for å danne en forståelse om temaet, og en person som kunne lede oss videre. Nøkkelpersonen hadde også et nettverk, som gjorde det lettere å komme i kontakt med andre intervjuobjekter. I denne fasen prøvde vi å komme i kontakt med akseleratorer som kjører programmet, for så å deretter komme i kontakt med gründere i virksomheter som har vært med på prosessen. Vi så også på muligheten for å komme i kontakt med etablerte virksomheter som hadde vært med på programmet, men de visste seg ikke å være spesielt interesserte i å snakke med oss. At gründervirksomhetene hadde vært med på hele prosessen ble derfor vårt eneste kriterie. På bakgrunn av dette ønsket vi å finne ut hva virksomhetene hadde fått ut av en slik prosess; hva hovedgrunnen til at de valgte å delta var og hvilke kritiske suksessfaktorer de mener må være på plass for et vellykket akseleratorprogram.

Vi kontaktet vår nøkkelperson og akseleratorene over e-post, hvor de ble

informert om hvem vi var, hva vi ønsket og om de kunne stille til et intervju. Alle tre svarte relativt raskt, og det ble avtalt et tidspunkt for intervju. Når det gjelder gründervirksomhetene, skjedde intervjuet litt mindre planlagt. Gründervirksomhetene jobbet på kontorlokalene til akseleratorene, og stilte opp til intervju mens vi var der. Informantene ble også informert om at intervjuet ville være anonyme.

3.5 Utforming av intervjuguide

Vi utformet vårt intervjuguide på bakgrunn av relevant teori; teorien til Thomas Kohler (2016) og Goldstein og Lehmann (2015). Intervjuguiden ble også endret under prosessen, når vi hadde dannet en bredere forståelse enn i utforskningsfasen. Vi benyttet et semistrukturert opplegg, der vi hadde åpne spørsmål og hoppet litt frem og tilbake mellom temaene. Vi følte det var enklere, ettersom gründerne ofte ville fortelle sin historie. Intervjuene varte mellom 25-40 minutter.

3.6 Evaluering av metoden

Med bruk av metode vil det medføre noen utfordringer, dette gjelder kvalitativ metode også. Det er derfor viktig at vi evaluerer vår metode, hvor korrekte funnene kan sies å være og hvor troverdige de er (Gripsrud, Olssen og Silkoset, 2010).

3.6.1 Utvalg

Som sagt har vi en liten oppskrift som består av kvalitativ datainnsamling, og da er dybdeintervju en avgjørende faktor for innhenting av data. Men hvem kan gi oss svar på det vi lurer på? Vi har valgt våre intervjukandidater ut i fra de vi mener er kvalifiserte. Med andre ord la vi veldig mye vekt på erfaring, kunnskap, og deres interesse for feltet. Vi valgte å intervju to store akseleratorer som driver programmet her i Norge, og vi intervjuet fem gründervirksomheter. Tre av gründervirksomhetene var i siste uken av programmet, mens to av gründervirksomhet fullførte programmet i fjor. Alle gründervirksomhetene hadde vært gjennom prosessen med den ene akseleratoren. Utvalget av gründervirksomheter kan ha vært en svakhet, ettersom vi ikke fikk velge, men

intervjuet de som ville møte oss. Det er derfor sannsynlig at noen av gründervirksomhetene hadde mindre kompetanse enn andre. En svakhet her med kvalitativ metode er at det er vanskelig å trekke en generalisert konklusjon (Askheim og Grennes, 2008). I et akseleratorprogram så finnes det som nevnt forskjellige parter på hver sin side av prosessen. Vi hadde derfor håpet å få intervjuet noen etablerte virksomheter, slik at vi fikk varierende svar, og ikke et ensidig perspektiv på temaet. Utvalget vi derimot fikk, har vært med å bygge rammeverket rundt forståelsen av problemstillingen.

3.6.2 Pålitelighet

Pålitelighet handler om hvilken grad undersøkelsene ville gitt det samme resultatet om det ble gjort flere ganger. Alle undersøkelsene vil ha noen feil, og påliteligheten påvirkes av flere forhold. Gripsrud (2010) nevner følgende forhold; forskerens utgangspunkt, omgivelsene i intervjusituasjonen, omstendigheter rundt undersøkelsen og utforming av intervjuguiden. Dersom intervjuene har blitt planlagt nøye og utformingen er nærmest lik hver gang, vil det være med å øke påliteligheten. Ettersom vi har valgt en semistrukturert intervjuguide, vil de individuelle intervjuene variere. Dette er fordi intervjuet vil tilpasse seg situasjonen, og ta litt forskjellig form ettersom det ble litt avsporing underveis. Slik intervjuform vil være med å svekke oppgavens pålitelighet (Gripsrud, Olssen og Silkoset, 2010).

3.6.3 Validitet

Validitet handler om hvordan intervjuene måler det de har til hensikt å måle (kunnskapssenteret 2016). Dette er vanskelig å bedømme, men hvis vi ser på spørsmålet vårt opp i mot problemstillingen vår; Er spørsmålene relevante? Har vi stilt spørsmål som er forståelige og brede nok? Er utvalget vårt representativt? Gir spørsmålene faktisk svar som kan belyse vår problemstilling?

Dersom spørsmålene våre trekker i feil retning, kan de mangle validitet og derfor gjøre at vi trekker feilaktige slutninger (kunnskapssenteret, 2016). Her gir et kvalitativt design deg derimot en fordel. Et kvalitativt design med dybdeintervju kan redusere risikoen for uklarhet og misforståelser, der du kan omformulere deg

dersom kandidaten ikke forstår spørsmålet. Ved bruk av kvantitative undersøkelser, kan spørsmålene på nett skape forvirring og uklarhet hos respondenten. Dersom du reduserer risikoen for uklarhet og misforståelser kan det føre til større grad av validitet. Uavhengig av dette vil det være hensiktsmessig å vurdere undersøkelsens måleinstrument; intervjuguiden. Intervjuguiden må reflektere problemstillingen, og gi deg svar for å trekke konklusjoner (Askheim og Grenness, 2008).

Vi har benyttet oss av noen tiltak for å gi større grad av validitet. Vi har oppsøkt to ulike akseleratorer, som ga oss noe forskjellige svar for å belyse vår problemstilling. Gründervirksomhetene hadde også kommet forskjellige i tidsforløpet, og det var variasjon i alder og kjønn. Vi har prøvd å stille spørsmålene så åpne som overhode mulig, for å ikke lede intervjuobjektene. Vi håper dette bidrar til større grad av validitet ettersom det ikke trekker i noen favorisert retning, men derimot fokuserer på deres prosess under programmet. Vi har også utarbeidet intervjuguiden på bakgrunn av relevant teori. Kohler (2016) sin teori handler om akseleratorprosessen, og mulige utfall av en slik prosess. Goldstein og Lehmann (2015) handler også om akseleratorprogrammet i helhet. Vi har derfor valgt å bruke disse til å stille spørsmål rundt prosedyren og mulige utfall av en slik prosedyre. Dette var noe vi ønsket å finne ut av under idefasen, men grad av validitet økes naturligvis når man stiller spørsmålene på bakgrunn av teori. Vi har også valgt å transkribere intervjuene i etterkant, slik at vi kan gå tilbake dersom det er noen uklarheter. Disse tiltakene mener vi derfor øker oppgavens grad av validitet og at problemstillingen er i henhold til intervjuguiden.

3.6.4 Svakheter

Som nevnt går problemstillingen vår ut på et ganske nytt tema. Vi ser på dette som en svakhet i og med at det kan oppstå feilkilder. Vi har som hovedfokus å få en god forståelse om akseleratorprogram, og studere de forskjellige partene i programmet. Vi har samlet inn primærdata ved kvalitativ metode som videre har ført oss til gjennomføringer av dybdeintervjuer. Vi tar stilling til at med denne metoden kan det være svakheter da vi kan få forskjellige inntrykk av hva et

akseleratorprogram går ut på fra de forskjellige kandidatene vi intervjuer.

Et annet element er at alle intervjuene ble utført ansikt til ansikt, noe som har sine klare ulemper. Intervjuobjektene kan velge å svare trygt og mindre ærlig, ettersom de føler presset ved at vi er tilstede. I noen tilfeller hadde kanskje intervju over telefon gitt fordeler, ettersom intervjuobjektene føler seg mer distansert og kan snakke mer ærlig om emne. Det er også fordeler ved ansikt til ansikt, som for eksempel muligheten til å observere kroppsspråk. Vi har alltid vært to personer som intervjuer, slik at den ene kan notere slike observasjoner (Kvale og Brinkmann, 2015).

En annen svakhet i oppgaven er at alle våre informanter har gjennomført programmet, og har en sterk tilknytning til sine akseleratorer. Dette kan til en viss grad medføre at de svarer mindre ærlig, og at de under hele prosessen har hatt et bedre forhold til sin akselerator enn virksomheter som ikke har gjennomført programmet. Det er fullt mulig at oppgaven ville gitt høyere grad av pålitelighet og validitet, dersom vi hadde intervjuet virksomheter som gjennomførte programmet hos noen andre eller droppet ut av programmet. Dette ville kanskje gitt oss et mer representativt utvalg. Her kunne vi kanskje fått et annet bilde på nettverkets betydning og de interne forholdene under en slik prosess.

4 Empiri

Ved bruk av problemstilling og hypotese satt opp i tidlig fase, vil vi med tilegnet kunnskap kunne besvare og danne en dypere forståelse for punktene i teorien. Vi har valgt å dele opp funnene våre på følgende måte; (1) intervjuobjektene, (2) akseleratorprosessen, (3) hovedhensikt med akseleratorprosessen, (4) kritiske suksessfaktorer og (5) utfallet av prosessen.

4.1 Intervjuobjektene

Vår nøkkelperson: Vi tok tidlig kontakt med vår nøkkelperson. Personen jobber i Dagens Næringsliv og skrev nylig en artikkel om temaet. Personen ga oss

indikasjoner om hvem vi burde kontakte. Har ingen videre effekt i empiri.

Akselerator x: Akselerator x er et av Norges ledende inkubator for akseleratorprogrammer innenfor finansiell teknologi, forsikrings teknologi og regnskaps teknologi. Akseleratorprogrammet varer i 3 måneder hvor det vil bli gjennomført forskjellige aktiviteter innenfor programmet i et ganske høyt tempo. Akselerator x kan tilby gründervirksomhetene opptil 250.00 kr støtte, for 8-12% eierandel av virksomheten om virksomheten skulle komme langt i akseleratorprogrammet.

”Akseleratorprogrammet skal være et program som er laget av gründere, og som derfor er tilrettelagt for gründervirksomheter” – Akselerator x

Akselerator x har en rekke samarbeidspartnere av de vel etablerte bedriftene som har mye engasjement i programmet deres. Dette er bedrifter som Nordea, IF, Gjensidige bank, Skandia bank og mange fler.

Akselerator y: Akselerator y er Norges største inkubator for teknologibaserte gründervirksomheter. De har siden 2012 hjulpet 150 gründervirksomheter som fortsatt vokser, og jobber i dag med mer en 70 virksomheter. De har rundt 140 gründere i lokalene sine, som er på rundt 3000 kvm. Deres mål er å bidra til flere vekstkraftige teknologibedrifter. De har samarbeid med industrielle spillere som Dehns, Steenstrup og Microsoft og er representert i både Silicon Valley og Berlin. Merverdi i miljøet er en høy konsentrasjon av erfaring mener de. De har et sterkt samarbeid med DNB. Virksomheten ble stiftet i 2011 som et aksjeselskap.

Gründervirksomhet 1: Gründervirksomhet 1 er en virksomhet som driver med finansiell teknologi. De tilbyr per dags dato bilagsføring og tolkninger av faktura, men jobber med flere innovative løsninger. Virksomheten har utviklet en kunstig intelligens som regnskapsfører for deg, altså en automatisering. Gründervirksomheten har et team på syv personer, og holder til i inkubatoren til akselerator x. Gründervirksomheten ble stiftet i 2016 som et aksjeselskap.

Gründervirksomhet 2: Gründervirksomhet 2 er en virksomhet som også driver

med finansiell teknologi. Problemet virksomheten ønsker å løse er klønete papirmøller. Gründeren fortalte oss at alle som har gjort en emisjon tidligere, vet at aksjeutvidelsen er et papirmareritt og masse matematikk som skal gå opp. Virksomheten ønsker derfor at det skal bli like enkelt å etablere et aksjeselskap som å registrere en Facebook konto. Virksomheten ønsker å lage markedets beste emisjonskalkulator. Gründervirksomheten ble stiftet i 2017, som et aksjeselskap.

Gründervirksomhet 3: Gründervirksomhet 3 er en virksomhet som driver med finansiell teknologi. De mener den tradisjonelle sparegrisen er utdatert, og har derfor kommet med en løsning. Løsningen er en digital sparebøsse som er koblet opp mot barnets bankkonto, der barnet kan spare mot et mål. Sparegrisen inneholder et display som viser saldo ved risting. Produktet skal lære bort og oppfordre til sparing. Gründervirksomheten 3 ble stiftet i 2017 som et aksjeselskap.

Gründervirksomhet 4: Gründervirksomhet 4 driver med forsikrings teknologi. Gründervirksomheten mener tradisjonelle forsikringsselskaper tjener penger på å nekte kunden erstatning. Virksomheten synes dette er feil, og betaler derfor ut hele 80% av alt de får inn av sine kunder. Virksomheten har fått inn meglere og selgere som tar mindre lønn, for å nå dette målet. Gründervirksomheten ble stiftet i 2017, som et aksjeselskap.

Gründervirksomhet 5: Gründervirksomhet 5 jobber med finansiell teknologi. Virksomheten jobber med å skape et åpent økosystem for digitale kvitteringer, og prøver å være en bro mellom fysiske og digitale kvitteringer. Virksomheten har gjennomført akseleratorprogrammet til akselerator x.

4.2 Akseleratorprosessen

Prosessen er presentert gjennom teorien til Goldstein og Lehmann (2015). Vi forhørte oss med intervjuobjektene om hva de tenkte rundt prosessen.

Akselerator x: Vi ble ikke fortalt hvor mange søkere akselerator x hadde til programmet sitt. Akselerator x hadde en utvalgsperiode, der de hadde ganske

intense intervjusamtaler med gründervirksomhetene. Akseleratoren tok disse samtalene ved hjelp fra mentorer, de etablerte selskapene og noen mulige investorer. Her valgte de ut 10 virksomheter som skulle få delta i prosessen. Den første uken ble det så langt mye fokus på presentasjoner og flere samtaler. Etter uke en, ble de 10 så til 5 virksomheter. Her ble det så utrettet en avtale rundt investering, der akselerator x vanligvis tar mellom 8 og 12% eierandel i virksomhetene.

Akseleratorprogrammet er tredelt, og varer i totalt tre måneder. Vi fikk ikke vite hva de fokuserte på i de ulike delene. Den tredje delen avsluttes med en ”demodag”, der virksomhetene presenterer og det blir kåret en ”vinner”. Noen av virksomhetene blir en del av alumni-nettverket etter programslutt, mens andre blir en del av inkubatoren i lokalene til akselerator x.

Akselerator y: Før det forrige akseleratorprogrammet hadde de 109 søknader, via nettverk og sosiale medier. Hele prosessen starter med at de skal velge ut 5 gründervirksomheter som skal delta i programmet. De velger først ut 10-15 virksomheter ved å se på søknader og ideer, før disse 10-15 virksomhetene får komme på flere runder med samtaler med mentorer, de etablerte virksomhetene og personell fra akselerator y. Akselerator y vektlegger team og ide høyest, og letter etter virksomheter som er i en tidlig etableringsfase. De etablerte virksomhetene er allerede på plass.

Deretter ble det utrettet en avtale mellom akselerator og gründervirksomhetene. Vi ble fortalt at forholdene rundt finansiering ikke var veldig bindene, og at dersom gründervirksomhetene ikke ønsket de, ble det ikke gjennomført. Prosessen rundt akseleratorprogrammet er semistrukturert, der de har et program, men er villige til å høre på gründervirksomhetene sine meninger og ønsker. Gründervirksomhetene har samtaler med sine veiledere fra akselerator y hver mandag, og workshops hver torsdag. Akselerator y mente arrangementer og workshops var viktig for å få det beste ut av programmet. Programmet varer i totalt 3 måneder, mer informasjon fikk vi ikke. De avslutter programmet med en ”demodag”, og avtaler møter med mange forskjellige eksterne investorer i tillegg. Noen av virksomhetene blir i

lokalene til akselerator y, enten som en del av alumni-nettverket, inkubatoren eller at de kun leier plass.

Gründervirksomhet 1: Gründervirksomhet 1 hadde ikke så mye å si om den prosessen før programmet startet. Når det gjelder programmet, var gründervirksomhet 1 med på programmet til akselerator x. Gründervirksomhet 1 følte at akseleratorprogrammet var bra planlagt i alle tre fasene, og at programmet var tilrettelagt for gründervirksomhetene. Virksomheten følte også at mentorene og de eksterne personene som deltok på programmet, var særdeles relevante for deres virksomhet. Om dette var planlagt, eller litt tilfeldigheter var de imidlertid litt usikker på. Når det gjelder ”demodagen”, var dette en morsom opplevelse for virksomheten. De er nå en del av inkubatoren til akselerator x.

Gründervirksomhet 2: Gründervirksomhet 2 hadde heller ikke så mye å si om prosessen før akseleratoren begynte. Når det gjaldt programmet, er virksomheten i ferd med å avslutte. De kunne dele med oss at det hadde vært en svært lærerik prosess. Akseleratorprogrammet var så langt bra planlagt, og de følte det hittil var tilpasset deres virksomhet.

Gründervirksomhet 3: Gründervirksomhet 3 påpekte at de i utgangspunktet ikke kjente til programmet, men ble anbefalt å søke. Virksomheten sa også at de var veldig fornøyd med prosessen så langt. Virksomheten kunne dele med oss at det hadde vært en bra prosess, der de fikk utviklet virksomheten mer enn de hadde trodd på forhånd. Følte som de andre gründervirksomhetene, at programmet var tilrettelagt deres virksomhet.

Gründervirksomhet 4: Hadde ikke fullført programmet, men hittil ingenting å utsette på opplegget. Så muligheten for å søke gjennom sosiale medier. Hadde ikke mye mer å si om prosessen.

Gründervirksomhet 5: Gründervirksomheten fortalte oss at opplegget hadde vært bra, og det var god struktur på prosessen. Virksomheten følte som mange av de andre gründervirksomhetene at opplegget var tilpasset deres virksomhet.

4.3 Hovedgrunnen for deltagelse

Akselerator x: Hovedhensikten for akselerator x er å hjelpe virksomheter, både gründervirksomheter og etablerte virksomheter. Hjelpe de å samarbeide, hjelpe de å lære av hverandre, hjelpe de å skape nettverk. De vil bidra til at flest mulig virksomheter lykkes i Norge.

Akselerator y: Under intervjuet med akselerator y fremmet de viktigheten av å bidra til økt innovasjon i Norge. Gründervirksomhetene stod i fokus, og det var essensielt for akselerator y å lage et program som var tilrettelagt for virksomhetene. De hadde ikke som hovedmål å finne den nye gassellebedriften, men virksomheter som kunne bidra til arbeidsplasser og bidra til gode entreprenørielle forhold i Norge.

Gründervirksomhet 1: Hovedhensikten for at gründervirksomhet 1 valgte å delta var læring og nettverk. De mente læringen av en slik prosess var særdeles viktig for en nyetablert virksomhet, og ville bidra til langsiktig vekst. Teamet i virksomheten hadde liten erfaring fra det å starte en virksomhet, og det å fremme virksomheten på best mulig måte. Alle medlemmene hadde en mer teoretisk bakgrunn. Intervjuobjektet nevnte også viktigheten av nettverk i en slik sammenheng, ikke bare internt i programmet men også eksternt nettverk. Det å komme i kontakt med riktige personer ved hjelp av akseleratoren, ville være viktig for å lykkes i fremtiden. De hadde ingen tanker om finansiering før de deltok i programmet.

Gründervirksomhet 2: Hovedhensikten til gründervirksomhet 2 for deltagelse var nettverk. De snakket mye om å skaffe nettverk i form av partnere, mentorer, ansatte og investorer. Virksomheten fortalte oss at de hadde store forventninger til det å bygge nettverk før starten av akseleratorprogrammet.

Gründervirksomhet 3: Gründervirksomheten delte med oss at hovedgrunnen til at de valgte å delta i programmet var med tanke på gode relevante partnere som støttefunksjoner (advokater, salg og strategi). De ville også komme i kontakt med

personer som kunne være potensielle kunder. Nettverk går også her igjen som hovedgrunnen til at gründervirksomhet 3 valgte å delta i programmet.

Gründervirksomhet 4: Hovedgrunnene til at gründervirksomhet 4 valgte å delta var læring og nettverk. De la også vekt på å bekrefte om konseptet var mulig å gjennomføre, og hadde mål om å få deres første investering.

Gründervirksomhet 5: Hovedgrunnen for at virksomheten valgte å delta var å øke forståelsen av markedet og bygge nettverksrelasjoner. Gründervirksomhet 5 poengterer at bank og finans generelt er et veldig lukket marked, og det er vanskelig å komme inn i varmen.

	Nettverk	Finansiering	Læring	Kompetanse	Ressurser
Gründervirksomhet1	Høy	Lav	Høy	Middels	Høy
Gründervirksomhet2	Høy	Lav	Middels	Middels	Middels
Gründervirksomhet3	Høy	Lav	Høy	Middels	Lav
Gründervirksomhet4	Høy	Høy	Middels	Middels	Middels
Gründervirksomhet5	Høy	Middels	Middels	Middels	Høy

Tabell 4-3 Viser hva gründervirksomhetene svarte når det gjelder hovedgrunnen for deltagelse

4.4 Kritiske suksessfaktorer

Akselerator x: Akselerator x nevnte tilrettelegging, skaffe riktige mentorer både internt og eksternt og kommunikasjon med deltagerne som sine viktigste suksessfaktorer. Dersom programmet skulle være vellykket måtte disse faktorene være på plass.

Akselerator y: Akselerator y nevnte kommunikasjon som sin viktigste suksessfaktor. Kommunikasjon med de etablerte virksomhetene samt gründervirksomhetene. Akseleratoren nevnte også at planlegging av programmet var viktig, men at dette skulle komme på bakgrunn av samtaler med deltagerne.

Gründervirksomhet 1: Gründervirksomhet 1 mente at tilstedeværelse var en

kritisk suksessfaktor for deltagerne. Virksomheten trodde at grunnen til at flere av de andre deltagerne ikke fikk like mye ut av programmet var deres mangel på tilstedeværelse. Lederne må bli mer engasjerte. Virksomheten nevnte også at opplegget må være tilrettelagt for deltagerne. Akseleratoren må gi relevant trening for virksomheten, med tanke på hvor langt virksomheten har kommet i sin prosess. Virksomheten nevnte også dette med å engasjere riktige personer, både internt og eksternt, noe som ville føre til viktige nettverksrelasjoner innenfor og utenfor programmet.

Gründervirksomhet 2: Gründervirksomhet 2 hadde mindre enn virksomhet 1 å si om kritiske suksessfaktorer. De mente imidlertid at akseleratoren må ha tilrettelagt et konkret nettverk, både internt og eksternt. Gründervirksomhet 2 var veldig opptatt av nettverk, og nevnte igjen dette som et hovedmål for virksomheten.

Gründervirksomhet 3: Kritiske suksessfaktorer for gründervirksomhet 3 var å jobbe mot en partneravtale med potensielle kunder. Gründervirksomhet 3 nevnte derfor nettverk som en kilde for å nå dette målet, og poengterte at akseleratoren måtte finne et nettverk som var relevant opp mot en slik avtale. Dette var noe de følte akselerator x var gode til så langt i prosessen. De snakket også om relevant læring som en kritisk suksessfaktor for deres utvikling og et vellykket akseleratorprogram, uten å gå i dybden på hva dette innebar.

Gründervirksomhet 4: Gründervirksomhet 4 nevnte som de andre gründervirksomhetene nettverk som en kritisk suksessfaktor. De snakket om riktig nettverk knyttet til programmet. Gründervirksomhet 4 nevnte også at akseleratorene må ha gode/strengte systemer for fjerning av virksomheter som ikke viser progresjon, og ikke gir 100%.

Gründervirksomhet 5: Gründervirksomhet 5 nevnte at samarbeidspartnere og/eller investorer som kritiske suksessfaktorer. Gründervirksomheten nevnte også at de deltagerne i akseleratoren må vise progresjon og viser ROI i form av tid for partnerne som har valgt å delta på programmet.

4.5 Utfall av prosessen

Akselerator x: For akselerator x, som startet fjor med fire virksomheter har det å vokse som et virksomhet vært et lysende utfall. I år fullførte de akseleratorprogrammet med fem virksomheter. Dette har vært med på å bygge et renommé, som akselerator x kan dra nytte av i fremtiden. Kan være med å styrke markedsposisjonen til akselerator x. Har også fått et bredere alumni-nettverk som utfall av prosessen.

Akselerator y: Akselerator y legger stor vekt på å sette og legge til rette for gründervirksomhetene. De har som mål og vokse for hvert år og ha større plasser der de kan ta inn flere gründervirksomheter. Akselerator y mener utfallet av et akseleratorprogram gjør at de blir sterkere i markedet og et lettere valg for gründervirksomheten når de skal velge akseleratorprogram. Har også fått et bredere alumni-nettverk som utfall av prosessen.

Gründervirksomhet 1: Gründervirksomhet 1 har fullført akseleratorprogrammet hos akselerator x. Virksomheten føler de har fått utrolig mye ut av akseleratoren i form av læring og nettverk. Gevinsten av akseleratorprogrammet har gjort at de som team har blitt mye sterkere, noe som har vært en stor bidragsyter for å bygge deres virksomhet. Gründervirksomhet 1 føler også at de sitter igjen med en bedre følelse rundt virksomheten sin, og at alle har blitt mye sterkere til å presentere virksomheten for andre. Har også fått finansiering av akselerator x, som har tatt en egenandel på mellom 8-12% i virksomheten.

Gründervirksomhet 2: Gründervirksomhet 2 føler at akseleratorprogrammet har hjulpet deres virksomhet å komme mye lengre i prosessen, enn hva de ville gjort dersom de valgte å ikke delta. De nevner også at et bredere nettverk er den største gevinsten virksomheten har tilegnet seg, og ser på dette som et stort konkurransefortrinn i fremtiden. Gründervirksomhet 2 har ikke fullført akseleratorprogrammet. Har fått en finansiering av akselerator x, som har tatt en egenandel på mellom 8-12% i virksomheten

Gründervirksomhet 3: Virksomheten har ikke så langt noe utfall av prosessen,

siden de ikke er ferdig med programmet. Sa ingenting om eventuell finansiering av akselerator eller andre etablerte virksomheter.

Gründervirksomhet 4: Ingen utfall av prosessen enda, siden de ikke er ferdig med programmet. Sa heller ingenting om eventuell finansiering av akselerator eller andre etablerte virksomhet.

Gründervirksomhet 5: Utfallet for gründervirksomhet 5 var at de ble ”en del” av den norske fintech-scenen. Programmet har på mange måter akselerer deres nettverk og forståelsen av hvordan det henger sammen.

5 Analyse

I denne delen av oppgaven skal vi sette opp teorien mot funnene. Samsvarer teorien med funnene våre? Eller er det store forskjeller fra det praktiske og det teoretiske? Dette vil kunne gi oss en helhetlig analyse av funnene, slik at vi kan svare på om teorien samstemmer med det praktiske.

5.1 Akseleratorprosessen

Goldstein og Lehmann (2015) mener akseleratorprogrammet består av fem trinn, som er sentrale for et akseleratorprogram;

1) *Valg av virksomheter*

Kohler (2016) mener valget av gründervirksomhet er en svært viktig del av prosessen, og at det er vanskelig å finne de riktige deltagerne. Goldstein og Lehmann (2015) støtter Kohler (2016) sin teori, og påpeker at det kan være stor variasjon rundt når gründervirksomhetene sin teori er etablert. Begge akseleratorene nevnte dette som et viktig element i prosessen, og sa det tok mye tid og energi å finne de riktige deltagerne. Akselerator y hadde 109 søknader, som de tok ned til 10 virksomheter for intervju. Goldstein og Lehmann (2015) vektlegger også denne intervjuprosessen, og sier det kan variere mellom en mild og streng prosedyre. Det sier seg selv at det er tidkrevende arbeid. Prosessen

bestod av intervjuer og samtaler opp mot akseleratoren, mentorer og etablerte virksomheter. Begge akseleratorene hadde derimot fokus på å finne virksomheter i en tidlig etableringsfase under den forrige akseleratoren.

2) *Avtalen*

Det utarbeides en avtale mellom akselerator og deltagere. Goldstein og Lehmann (2015) plasserer avtalen før begynnelse av akseleratorprogrammet. Akselerator x inngikk avtalen etter de fem siste deltagerne ble valgt, altså etter første uken. Akselerator y derimot inngikk avtalen før programmet startet. Goldstein og Lehmann (2015) sier at avtalen ikke trenger å være rent økonomisk, og at avtalen kan innehold andre forhold som oppmøteplikt og andre kritiske forhold for et vellykket program. Det kan også være forhold som; ressurser, kompetanse, læring, nettverk og kunnskap. Nielsen, Klyver, Evald og Bager (2012) nevner viktigheten av nettverk i en slik sammenheng. Det kan stilles krav til akseleratoren i form av nettverksrelasjoner med mentorer, etablerte virksomheter og andre eksterne personer. I funnene våre var det tydelig at virksomhetene la stor vekt på nettverk i akseleratorprogrammet, og det kan derfor være lurt for akseleratorene å fokusere på nettverk i en slik avtale. Begge akseleratorene gir muligheter for investering i gründervirksomhetene der de tar en eierandel på mellom 8-12%. Akselerator y har et eget fond.

3) *Akseleratorprogrammet*

Goldstein og Lehmann (2015) nevner selvfølgelig akseleratorprogrammet som en del av prosessen. Når det gjelder hva prosessen skal innehold, mener Goldstein og Lehmann (2015) at det ikke er noe fasit, men at et gjennomsnittlig program varer mellom tre og seks måneder. Begge akseleratorene valgte imidlertid å dele programmet i tre faser, uten å gå mye inn på hver fase. De valgte også å ha en varighet på tre måneder. Kohler (2016) nevner at deltagerne må være aktive og ha høy tilstedeværelse for at programmet skal være vellykket. Begge akseleratorene var enige her, og gründervirksomhet 1 nevnte også dette som en kritisk suksessfaktor.

4) *Fullførelsen*

Goldstein og Lehmann (2015) sier det hele skal slutte med en ”demodag”, der gründervirksomhetene skal presentere og det blir kåret en vinner. Her vil også gründervirksomhetene få muligheten til å presentere opp mot potensielle investorer. Denne modellen valgte begge akseleratorene å følge.

5) Alumni-nettverk

I alumni-programmet fortsetter gründervirksomhetene å utvikle og skalere virksomheten. Her er det også mulighet til å skaffe yttligere finansiering. Ofte ender alumni-nettverket med å jobbe i inkubatoren til akseleratoren. Tre av gründervirksomhetene vi snakket med, har ikke fullført programmet, og er derfor ikke en del av alumni-nettverket enda. Gründervirksomhet 1 og 5 er derimot en del av alumni-nettverket, og jobber i inkubatoren til akselerator x.

5.1.1 Avsluttende kommentar

Den norske modellen ser ut til å følge den amerikanske akseleratorprosessen til punkt og prikke. Modellene er svært like, der alle trinn i akseleratorprosessen er en del av det norske akseleratorprogrammet. Siden alle gründervirksomhetene vi intervjuet nevnte nettverk som den viktigste grunnen for deltagelse, kan akseleratorene fokusere på nettverk i en avtale, og i utvalgsprosessen. Her er det forbedringspotensialer, og det kan føre til at akseleratorene får flere søkere.

5.2 Hovedhensikt

Goldstein og Lehmann (2015) mener i sin teori at hovedhensikten bak et akseleratorprogram er å skape muligheter for gründervirksomheter i form av praktisk støtte og tilgang på kunnskap, ferdigheter og entreprenørkompetanse. Goldstein og Lehmann (2015) nevner også viktigheten av et etablert nettverk i form av mentorer som kan tilby lærerike arrangementer for virksomhetene. Teorien til Kohler (2016) ser på akseleratorprogrammet fra de etablerte virksomhetene sitt synspunkt. Kohler (2016) støtter Goldstein og Lehmann (2015) ved at gründervirksomhetene kan ta stor læring av vellykkede etablerte selskaper, i form av suksess og fallgruver. Etablerte virksomheter sitter på stor erfaring, og ofte en kompetanse rundt strategi for en vellykket virksomhet. Etablerte virksomheter er derfor en viktig nettverksrelasjon for gründervirksomhetene.

Funnene våre samsvarer med teorien. Gründervirksomhetene vi intervjuet pekte ut nettverk som den viktigste faktoren for å delta i et akseleratorprogram.

Tabell 4-3 viser at nettverk var hovedgrunnen for at gründervirksomhetene valgte å delta.

Gründervirksomhet 1 snakket om nettverk og læring. Relevant nettverk var viktig for virksomheten, både internt og eksternt. Nettverket var viktig for virksomheten i form av å komme i kontakt med riktige personer, som de mente kunne hjelpe virksomheten på kort- og langsikt.

”Det å komme ut i markedet er en ting, men for å faktisk lykkes må du ha et nettverk som kan støtte virksomheten din. Nettverket er essensielt for å skape et godt renommé i markedet, og for å nå ut til folket. Uten et godt nettverk vil det være vanskelig å markedsføre seg og skape etterspørsel. Et godt nettverk vil gi virksomheten god PR” - Gründervirksomhet 1

Gründervirksomhet 2 nevnte også nettverk som den viktigste faktoren for å delta. Det å bygge et relevant og stort nettverk ville hjelpe å bygge virksomheten. Gründervirksomhet 3 delte også med oss at hovedgrunnen til at de valgte å delta i programmet var med tanke på gode relevante partnere som støttefunksjoner (advokater, salg og strategi). De ville også komme i kontakt med personer som kunne være potensielle kunder. Nettverk går også her igjen som hovedgrunnen til at gründervirksomhet 3,4 og 5 valgte å delta i programmet. Gründervirksomhet 1 snakket også en del om læring i intervjuet, og at den praktiske læringen under programmet ville bidra til en langsiktig vekst. De mente derfor at akseleratoren må sørge for å ha et program som gir relevant trening.

5.2.1 Avsluttende kommentar

Nettverk viste seg å være den viktigste faktoren for å delta, tett fulgt av læring. Som Nielsen, Kyver, Evald og Bager (2012) sa, er en gründervirksomhet uten nettverk som en fisker uten fiskestang. Funnene våre samsvarte med dette utsagnet, der alle fire av gründervirksomhetene nevnte nettverk som deres viktigste punkt å få ut av et akseleratorprogram. For å kunne utvikle sin

gründervirksomhet, er det nødvendig å ha tilgang til en variasjon av ressurser (Alvarez og Busenitz, 2001). Dette vil være i form av nettverk, læring og kompetanse. Nettverk viste seg derimot å være hovedfaktoren for gründervirksomhetene.

5.3 Kritiske suksessfaktorer

Kohler (2016) nevner åtte punkter som er kritiske for et vellykket akseleratorprogram;

1) Relevant trening

Kohler (2016) fokuserer på treningen rettet mot gründervirksomheter i en tidlig etableringsfase. Målet med treningen for slike gründervirksomheter er å raffinere konseptet, forretningsmodellen og markedstilbudene. Kohler (2016) mener at dersom virksomheten skal muliggjøre dette, må de bruke mye tid på potensielle kunder, samt validere markedet for sine produkter eller tjenester. Under intervjuene spurte vi virksomhetene om hvilke faktorer de mente var relevante for et vellykket program. To av gründervirksomhetene mente at læring var en kritisk suksessfaktor. Gründervirksomhet 1 mente at akseleratoren må legge opp et program som gir relevant trening for virksomheten og hvor langt den har kommet i sin prosess. For gründervirksomhet 1 var denne treningen svært lærerik, der de ikke hadde en så bred forståelse på området før programmet startet. De nevnte spesielt trening rettet mot presentasjon av virksomheten, og det med å raffinere konseptet og forretningsmodellen. Gründervirksomhet 3 nevnte også dette som en kritisk suksessfaktor for deres utvikling og et vellykket akseleratorprogram, uten å utdype det noe spesielt.

2) Forenkle prosedyrer

Kohler (2016) og Goldstein og Lehmann (2015) belyser dette med å forenkle prosedyrer. De mente begge i sin teori at akseleratoren må utformes som et skjold, slik at den kan beskytte gründervirksomhetene mot et bedriftskompleksitet. Med denne bedriftskompleksiteten menes det at etablerte virksomheter ofte bruker lang tid på å ta avgjørelser og ikke har en entreprenøriell tankegang. Dette punktet var mest rettet mot etablerte virksomheter, og ingen av intervjuobjektene nevnte dette som en kritisk suksessfaktor.

3) Involvere riktige personer

Kohler (2016) mener det er kritisk å involvere relevant personell for akseleratoren. Det er da snakk om deltagere, eksterne og interne mentorer og andre som deltar i akseleratorprogrammet. Gründervirksomhet 1 nevnte at dette var essensielt for å drive et vellykket akseleratorprogram. Virksomheten mente dette var kritisk dersom de skulle skape gode nettverksrelasjoner innenfor og utenfor programmet. Gründervirksomhet 2,3 og 5 var også innom dette punktet, og mener det var kritisk for å etablere et bredt og relevant nettverk.

4) Velge riktige gründervirksomheter til å delta

Dette punktet er mer rettet mot akseleratoren. Både Kohler (2016) og Goldstein og Lehmann (2015) legger stor vekt på dette punktet. Det er ikke lett å finne riktige gründervirksomheter, og det er derfor viktig at akseleratoren har et godt omdømme for å tiltrekke seg de mest attraktive gründervirksomhetene. Selve prosessen rundt å identifisere og rekruttere er i seg selv en utfordring. Akselerator x nevnte at de tok denne valgprosessen svært seriøst, og brukte mye tid og energi på å finne riktige deltagere før prosessen begynte. Akselerator y gjorde det samme, og de mente at kommunikasjonen med de eventuelle gründervirksomhetene før programmet begynte var essensielt for et vellykket akseleratorprogram. Uten god kommunikasjon var det vanskelig å tilrettelegge et vellykket akseleratorprogram.

5) Finne personer som kan spille en dobbeltrolle

Denne faktoren er også rettet mot akseleratorene. En utfordring for akseleratorene er å finne personer som kan bekle en rolle i gründervirksomhetene, samt ha egenskapene til å hjelpe de etablerte virksomhetene. Begge akseleratorene har et program som skal være tilrettelagt for gründervirksomhetene, og nevnte derfor ikke dette som en kritisk suksessfaktor.

6) Få ledere engasjert

En kritisk suksessfaktor vil være å få ledere av virksomhetene engasjert, enten det er mentorer eller ledere i gründervirksomheter og/eller etablerte virksomheter.

Gründervirksomhet 1,3 og 4 nevnte dette som en kritisk suksessfaktor. De mente at mange virksomheter ikke fikk maksimalt utbytte av programmet, grunnet dårlig engasjement og tilstedeværelse. Virksomhetene mente at noen av virksomhetene bare tok det som en deltidsjobb og derfor ikke var 100% engasjert og fokusert på akseleratorprogrammet. Her mente de at akseleratoren hadde et forbedringspotensialet, der gründervirksomhet 4 mente de kunne luke ut virksomheter som ikke visste progresjon.

7) Gi eksterne og interne mentorer

Dette punktet handler om at akseleratoren må få inn mentorvirksomheter både internt og eksternt som kan støtte gründervirksomhetene sin reise. Kohler (2016) mener at et relevant og godt mentornettverk er ekstremt viktig for et vellykket akseleratorprogram. Dersom mentornettverket er engasjert i programmet og prosjektene til gründervirksomhet, kan gründervirksomhetene lære mye av mentorer som har vært gjennom lignende prosjekter før. Gründervirksomhetene våre nevnte nettverk som en av hovedgrunnene for at de valgte å delta på et slik program. Når de snakket om nettverk, var mentorene en del av nettverket de kunne tilegne seg. Gründervirksomhet 1 mente også at programmet hadde fått inn riktige mentorer for å støtte gründervirksomhetene, og var svært fornøyd med de mentorene som deltok i programmet. Kohler (2016) påpeker også at mentorene kan ha en negativ effekt, ettersom det kan forsinke andre aspekter av prosessen.

8) Skape nettverk innenfor og utenfor akseleratoren

Nettverksutvikling er sitert som en av de viktigste aspektene ved akseleratordeltakelse (Kohler, 2016). Dette er noe gründervirksomhetene våre var helt enige i. Alle fem av virksomhetene vi intervjuet, nevnte dette som en av hovedgrunnene til at de valgte å delta i akseleratorprogrammet. Nettverket var også noe alle nevnte når vi spurte dem om hva de mente var kritiske suksessfaktorer rundt programmet. Gründervirksomhet 1 snakket mye om det å engasjere riktige personer, både internt og eksternt, noe som ville føre til viktige nettverksrelasjoner innenfor og utenfor programmet. Gründervirksomhet 2 nevnte at akseleratoren må ha tilrettelagt et konkret nettverk, både internt og eksternt. Gründervirksomhet 2 var spesielt opptatt av nettverk, og mente det var essensielt

for et vellykket program. Gründervirksomhet 3,4 og 5 nevnte som de to andre, nettverk som en mest kritiske suksessfaktoren. Akselerator y nevnte også viktigheten av nettverk som en kritisk suksessfaktor.

"Nettverk er kjernen i det som definerer oss. Teamet vårt, medlemmer, alumner og eksternt nettverk, deler aktivt kunnskap og erfaring som fordeler hele programmet. Vi tror at dette er det som trengs for å muliggjøre bare få personer til å skape noe flott på kort tid, det vil vanligvis kreve hundrevis av arbeid. Vårt oppdrag er å bidra til at gründervirksomhetene lykkes" – Akselerator y

5.3.1 Avsluttende kommentar

Når vi sammenligner teorien og funnene våre, kan vi se at de fleste av de kritiske suksessfaktorene til Kohler (2016) går igjen i funnene våre. Det er selvfølgelig noen som er mer nevnt en andre, der punkt 1) og 8) er hyppig nevnt hos gründervirksomhetene. Nettverk er nok den faktoren gründervirksomhetene mener er mest sentral for et vellykket akseleratorprogram. Nettverk var den faktoren alle gründervirksomhetene nevnte når vi intervjuet dem om kritiske suksessfaktorer. Begge akseleratorene legger mye vekt på punkt 4), der det å finne riktige deltagere er kritisk for et vellykket akseleratorprogram.

5.4 Utfall av prosessen

Vil gi en oversikt over teoretiske utfall av et akseleratorprogram. Kohler (2016) nevner fem mulige utfall; (1) De etablerte virksomhetene støtter pilotprosjektet. (2) De etablerte virksomhetene blir kunde hos gründervirksomhetene, (3) De etablerte virksomhetene blir distribusjonspartner, (4) Akselerator eller etablerte virksomheter investerer i gründervirksomhetene og (5) De etablerte virksomhetene kjøper opp gründervirksomhetene.

Gjennom vårt intervju med gründervirksomhetene var det kun alternativ (4) som ble en av utfallene. Akseleratoren har investert 8 til 12% i gründervirksomhet 1 og 2. Det er fullt mulig akseleratoren har investert i gründervirksomhet 3 og 4, men de valgte å ikke svare på det. Gründervirksomhet 1 og 5 er en del av alumni-nettverket til akselerator x og jobber i inkubatoren deres.

6 Konklusjon

1) Hva er akseleratorprogrammer?

Et funn i denne oppgaven, er at den norske akseleratormodellen følger den amerikanske. Det er minimale forskjeller mellom de to, og du kan derfor som ny akselerator basere programmet ditt på teoriene til Kohler (2016) og Goldstein og Lehmann (2015). Kjernelogikken bak en akselerator er et program som investerer i og støtter en rekke gründervirksomheter.

Programmet skal bistå til en raskere vekst i virksomhetene.

Akseleratorprogrammet er et samarbeid mellom etablerte virksomheter og gründervirksomheter med en tredje part; akseleratoren. Akseleratoren har også fått inn en rekke eksterne personer. Begge akseleratorene kjørte programmet i tre måneder, der alle punktene til Goldstein og Lehmann (2015) ble fulgt. Det hele starter med en utvalgsprosess, etterfulgt av en avtale før programmet. Etter programmet er det en ”demodag”, der virksomhetene presenterer opp mot potensielle investorer. Etter hele prosessen blir noen en del av alumni-nettverket til akseleratoren, og noen jobber i kontorlokalene som en del av inkubatoren.

2) Hvorfor ønsker norske gründervirksomheter å delta i slike programmer?

Funnene våre viser at hovedgrunnen til at norske gründervirksomheter velger å delta i akseleratorprogrammer er nettverk. Alle fem av gründervirksomhetene nevnte nettverk som det viktigste grunnen for at de valgte å delta. Som tabell 4-3 viser, står læring og ressurser også høyt hos gründervirksomhetene. To av gründervirksomhetene vi intervjuet pekte ut relevant trening/læring som en av hovedgrunnene til at de valgte å delta. Akseleratorene må derfor fronte nettverk og læring i sine kampanjer for å få flest mulig søkere. Det vil være viktig for akseleratorene å appellere til gründervirksomhetene med å påpeke at akseleratorprogrammet er tilrettelagt for gründervirksomhetene.

3) Hva er suksessfaktorene for et vellykket akseleratorprogram i Norge?

For akseleratorene var det tydelig at kommunikasjon og tilrettelegging for

deltagerne stod sterkt. Analysedelen vår belyste også viktigheten av å finne riktige gründervirksomheter til å delta, og at deltagerne er kritiske for et vellykket akseleratorprogram i Norge. Kommunikasjon med gründervirksomhetene vil hjelpe akseleratorene å tilrettelegge for et vellykket akseleratorprogram. For gründervirksomhetene ble nettverk nevnt igjen. Alle fem av gründervirksomhetene påpekte relevant nettverk i form av mentorer, etablerte virksomheter, potensielle kunder og samarbeidspartnere.

Referanseliste

Artikler og nettsider:

Alvarez og Busenitz, (2001): *The entrepreneurship of resources*, 27, 755-775

Askheim, Ole Gaute Aas og Tor Grennes, (2008); *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Chesbrough, H. (2003a). :*The era of open innovation. MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35—41.

Chesbrough, H. (2014, 26.03). :*Why internal ventures are different from external startups*. Retrieved November 25, 2015,

Crichton, D. (2014, 25.08). :*Corporate accelerators are an oxymoron. TechCrunch*. Retrieved November 25, 2015

Cunningham, Evers og Hoholm, (2014). : *Technology Entrepreneurship, Bringing innovation to the Marketplace*

Dagens Næringsliv (2017, 17.04); ”Banktoppene flokker seg om teknogründerne” (Hentet 18.04.2017)

DNB, (2017, 09.02); ”Akseleratorprogrammer” (Hentet 09.04.2017)

Dushnitzky, G., & Lenox, M. J. (2005). :*When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates. Research Policy*, 34(5), 615—639.

Gabe, Todd. 2003. *Local industry agglomeration and new business activity.* *Growth and Change* 34 (1): 17-39.

Goldstein og Lehmann, (2015), *Corporate accelerators*

Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). *Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances.* *Journal of Management*, 27(6), 679—690.

Keeley, Larry, Ryan Pikkell, Brian Quinn og Helen Walters. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kohler, Thomas (2016). *Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups*

Kunnskapssenteret, (2016) “Validitet.” Hentet 03. April 2017

Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Porter, Michael E. (2000). *Location, competition, and economic development: Local clusters in the global economy.* *Economic Development Quarterly* 14 (1): 15-34.

Sander, Kjetil. (2016) ; *Forskningsdesign* (Hentet 29.04.2017)

Schumpeter, Joseph Alois. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interests and the business cycle.* *Harvard Economic Studies* 46. Cambridge, MA: Harvard College.

Tidd, Joe og John Bessant. (2011). *:Innovation and Entrepreneurship, 2 utg.* West Sussex, UK: Wiley & Sons Ltd.

von Hippel, E. (2005). *:Democratizing innovation.* Cambridge, MA: MIT Press.

Wickham, Philip A. (2006). *:Strategic Entrepreneurship.* Britain: Pearson Education Limited

Bøker;

Gripsrud, Geir. Ulf Henning Olssen og Ragnhild Silkoset. (2010). *:Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte ved bruk av JMP 2 utgave.* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Suna Løwe Nielsen, Kim Klyver, Majbritt Evald og Torben Bager, (2012). *:Entrepreneurship in theory and practice*

Vedlegg; intervjuguide

Dybdeintervju MAL

Mål for intervjuet: Hovedhensikten med intervjuet vil være å gi oss en god forståelse rundt akseleratorprogrammer. Hvordan samarbeidet er tilrettelagt, og hvordan programmet vil fungere i helhet. Det vil også være hensiktsmessig hvorfor gründervirksomheter ønsker å delta, samt kritiske suksessfaktorer for et vellykket akseleratorprogram.

Formelle data:

Dato og tid:

Virksomhet:

Intervjuobjekt(stilling):

Etableringsår:

Hvor mange tidligere eiere:

Antall ansatte:

Innledning:

- Kan du fortelle litt om bedriften din?
- Ideen bak?
- Hvordan har utviklingen vært?
- Hvordan har forholdet mellom oppstart og finansiering vært?
- Hadde dere en forretningsmodell dere fulgte fra dag en?
- Hva anså du som det viktigste for virksomheten i tidlig oppstartsfase?

1. Hensikt

- Hva er målet med akseleratorprogrammet deres?(nettverk, produktutvikling, finansiering, kompetanse)
- Hva vil du si programmet tilbyr de forskjellige partene for egeninteresse?
- Hvilken rolle spiller økonomiske mål?

-
- Hvem tror du får mest gevinst ut av programmet?
 - Hva mener dere er kritiske suksessfaktorer for et vellykket akseleratorprogram?

2. Samarbeid

- Hvordan er det programmet blir gjennomført mellom partene i prosessen?
- Hvor lenge skal et akseleratorprogram vare?
- Hvordan samspiller dere med hverandre? Ledere med gründerlagene, og motsatt?
- Hvordan fungerer et evt samarbeid etter programmet?

3. Partene

- Hvem er partene?
- Hvordan kan dere identifisere de riktige partene?
- Når dere skal velge deltagere, hvilke partnere ser dere på som ideelle? Tidlig oppstart, delvis etablert eller godt etablert?
- Hvem føler du er mest avhengig av hverandre?

4. Plassering

- Hvor finner denne handlingen sted?
- Er akselatorprogrammet fysisk eller virtuelt?

Avsluttende spørsmål:

- Hvor høyt setter dere; nettverk, finansiering, læring, kompetanse og ressurser?