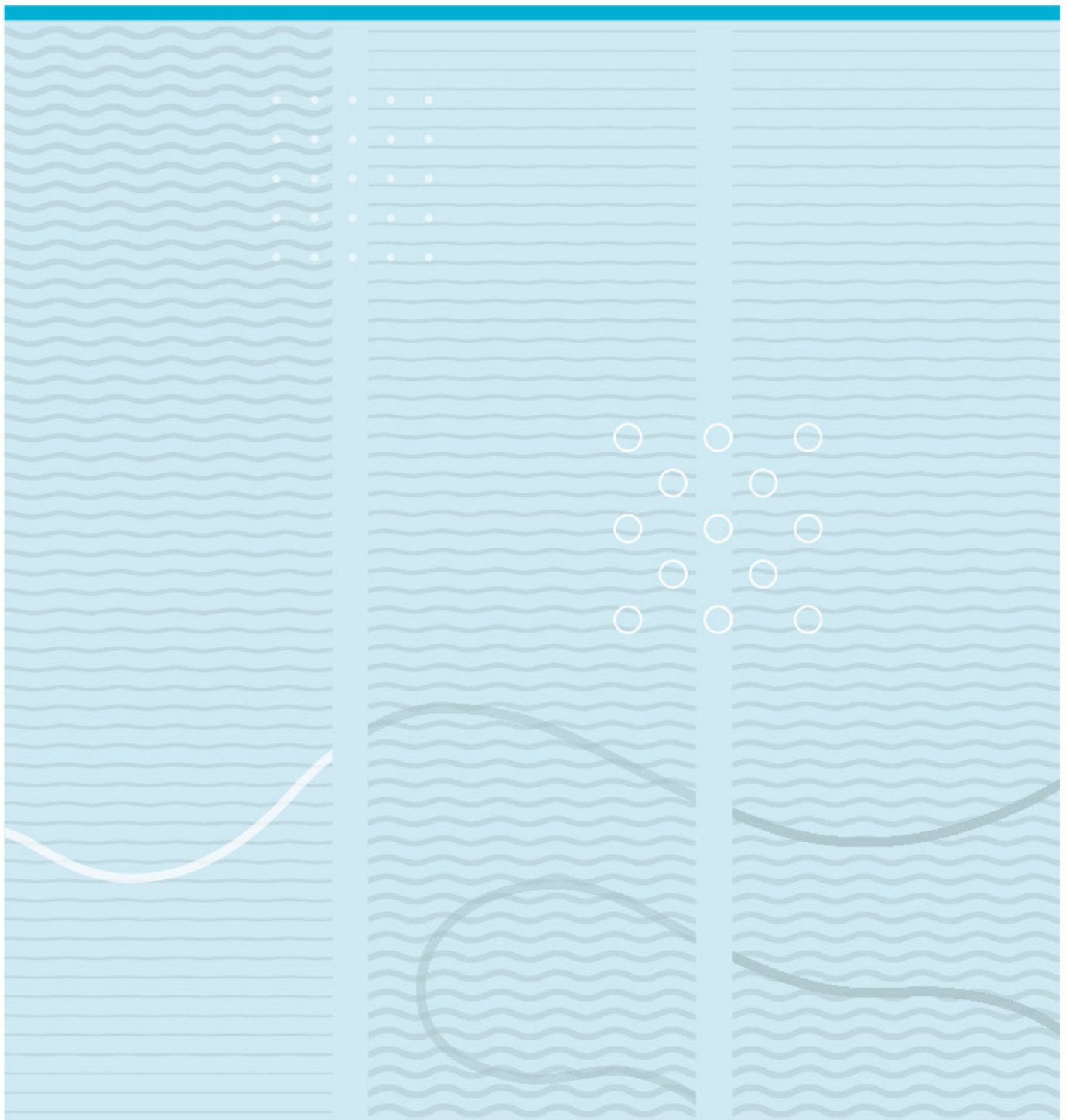


Henrik Bruvik Sæther

# Dynamiske kapabiliteter hos teknologioppstartsselskaper utenfor virkemiddelapparatet

Hva kjennetegner de som bevisst ikke benytter seg av inkubatorprogrammet til SIVA



## Table of Contents

<b>Forord .....</b>	<b>4</b>
<b>Innledning .....</b>	<b>5</b>
Bakgrunn .....	6
Oppbygning av oppgaven.....	10
<b>Teori.....</b>	<b>12</b>
Introduksjon til dynamiske kapabiliteter.....	12
<b>Teece .....</b>	<b>14</b>
Sensing .....	14
Seizing .....	17
Reconfiguring .....	20
<b>Entreprenørskap og gründervirksomhet.....</b>	<b>22</b>
<b>Metode .....</b>	<b>28</b>
<b>Forskningsdesign .....</b>	<b>28</b>
Tilnærming til intervjuer.....	29
<b>Forarbeid .....</b>	<b>31</b>
<b>Datainnsamling.....</b>	<b>34</b>
<b>Etterarbeid .....</b>	<b>35</b>
<b>Relabilitet og validitet.....</b>	<b>36</b>
Validitet .....	36
Relabilitet .....	37
<b>Analyse .....</b>	<b>39</b>
<b>Sensing .....</b>	<b>40</b>
Involvere.....	41
Utvikle kunnskap .....	43
Evnen til å søke.....	45
<b>Seizing .....</b>	<b>47</b>
Utvikle ideer .....	47
Dele kunnskap .....	47

Nye metoder .....	48
Kompetansekoordinering.....	49
Teste løsninger/piloter .....	49
<b>Reconfiguring.....</b>	<b>50</b>
<b>Oppsummerte resultater .....</b>	<b>51</b>
<b>Diskusjon.....</b>	<b>53</b>
<b>Konklusjon.....</b>	<b>61</b>
<b>Referanseliste.....</b>	<b>62</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>66</b>
<b>Vedlegg 1: Kodetabell .....</b>	<b>66</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide .....</b>	<b>67</b>

## Forord

Denne oppgaven signaliserer slutten på mitt studie i Innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst Norge. Jeg har tatt mastergraden ved siden av en fulltidsstilling i et Innovasjonsselskap og har hatt gjensidig utbytte av å ta et så relevant studie for min nåværende arbeidsplass. Som en følge av pandemien har siste delen av studiet stort sett vært digitalt som har gjort at jeg har mistet noe av kontakten med mine medstudenter, men jeg må samtidig rose måten Universitetet har håndtert utfordringene og levert et digitalt tilbud som har vært av god kvalitet.

Før pandemien og de digitale løsningene ble standard vil jeg benytte anledningen til å takke medstudenter og forelesere for meget gode samlinger og forelesninger. Vi har over de siste årene blitt en bra gruppe som har jobbet sammen på store og små oppgaver. Det har også vært veldig nyttig å lese til eksamener sammen selv utenom studiene. Det har vært til stor hjelp. Foreleserne ved studie har gjort en veldig bra jobb i å motivere og inspirere oss studenter med innholdsrike forelesninger gjerne ved bruk av eget arbeid og relatering til eksempler fra virkeligheten. Dette har vært med å bidra til at vi studenter ser påvirkningen innovasjonsarbeid og innovasjonsledelse har hatt og også kommer til å ha i fremtiden.

Til slutt vil jeg benytte anledningen til å takke min arbeidsgiver for å ha gitt meg tid til å gå i samlinger og lese til eksamener over de siste årene uten å måtte lide av det. Jeg setter stor pris på muligheten jeg har fått og håper å ta med meg ny kompetanse og teori inn på jobb, slik at vi kan utvikle våre tjenester i tiden som kommer.

Ved siden av fulltidsjobb har jeg også blitt far for første gang underveis i denne oppgaven, så da er det også på sin plass å takke min kone for forståelsen og tålmodigheten hun har utvist når jeg har kommet hjem fra jobb og satt meg rett på kontoret for å jobbe med denne oppgaven.

Henrik Bruvik Sæther

Færder, 21.12.2021

## Innledning

I denne oppgaven vil jeg få brukt for min bakgrunn og nåværende stilling i et innovasjonsselskap som jobber med oppstartsselskaper gjennom vår egen inkubator. Inkubatoren vi driver er en del av SIVA sitt inkubasjonsprogram som er landsdekkende og i skrivende stund består av 33 slike miljøer. Gjennom min jobb har jeg blitt introdusert for oppstartsmiljøene her i Norge og hvordan de fungerer som en del av hjelpemiddelapparatet.

Jeg ser på oppstartsselskaper og innovasjon som en del av løsningen på vår tids store problemer. Det er min opplevelse at det kommer mye positivt ut av nye selskaper som har tid og energi til å gå nye veier, både for de som lykkes og de som ikke gjør det. Jeg mener at det uansett er en god skole å gå, og at vi som land tjener på å ha et velfungerende virkemiddelapparat som bistår våre oppstartsselskaper og bidrar til at de lykkes.

Men hva skal være virkemiddelapparatet og inkubatorene sin rolle hos norske oppstartsselskaper? Hvilke tjenester tilbys og hvem tilbys de til? Etter å ha vært en del av virkemiddelapparatet i noen år synes jeg å se noen sammenhenger både på tjenestene som tilbys og på de som mottar dem.

Vi som jobber med oppstartsselskaper i Norge vet ganske mye om de som faktisk bruker oss, men vi vet ikke så mye om de vi ikke treffer - de som ikke benytter seg av virkemiddelapparatet.

Inkubatoren jeg jobber i har et teknologisk fokus, så jeg vil i denne oppgaven ha samme fokuset. Altså på oppstartsselskaper med en teknologisk orientering, både i fysiske produkter og digitale tjenester, populært kalt Hardware og Software.

Jeg vil altså gjennom en kvalitativ studie se på hvilke egenskaper, satt i Teece sitt rammeverk for dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007), som kjennetegner personene bak suksessfulle oppstartsselskaper som ikke har sett et behov for å benytte seg av virkemiddelapparatet. Med andre ord; de vi ikke kjenner så godt fra før av. Grunnen til at jeg vil se på dette er fordi jeg ønsker å se om det er noen egenskaper som kan være ekstra viktige for oppstartsselskaper og som vi dermed burde kjenne til og hjelpe våre entreprenører med å utvikle.

## Bakgrunn

SIVA er statens organ for investering i industrivekst. SIVA har som hovedformål å tilrettelegge for vekst og utvikling i industri og næringsliv over hele landet (*Siva - Selskapet for industrivekst*, u.å.). De både investerer i eiendom, drifter Næringshager og Inkubatorprogram. I denne oppgaven vil vi ikke se på selskaper som er involvert i SIVA sitt inkubasjonsprogram, men jeg vil like fullt benytte meg av erfaringer fra programmet for å si noe om hvordan tilbudet er i dag, slik at man på sikt kan si noe om ting som kunne vært med å bidra til at enda flere oppstartsselskaper lykkes. Det finansielle aspektet av å være en del av SIVA-nettverket er at inkubatorene mottar støtte i størrelsesorden 1,5 til 5 MNOK fordelt trinnvis på bakgrunn av prestasjoner (*Inkubasjonsprogrammet*, 2020).

Inkubatoren er ment å være en ressurs for oppstartsselskapene som deltar i programmet den fasiliteter. En inkubator kan bidra med flere typer ressurser. La oss først definere hva ressurser er i denne oppgaven sin sammenheng. Barney (1991) definerer ressurser på følgende måte: *“Resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness”* - (Barney, 1991).

Her deles ressurser inn i følgende kategorier

- Fysiske gjenstander, som maskiner og lignende
- Mennesker og deres ferdigheter, kvaliteter og kompetanse
- Organisatoriske rutiner, systemer og kultur
- Andre immaterielle ressurser som merkevare, omdømme og patenter

Under denne typen kategorisering kan i en inkubator representere flere typer ressurser for et oppstartsselskap og det er en kultur for at inkubatorene i SIVA programmet skal forsøke å dekke så mange som mulig av disse ressursbehovene uten å bli en utøvende part. Med det så mener man at inkubatorene skal være rådgivende part og ikke ta konkrete roller i selskapene med tilhørende dag til dag funksjoner.

Fenomenet inkubator er allerede et utprøvd program her i Norge med oppstart i 2013. Da ble SIVA-programmet rullet ut med en håndfull inkubatorer. Samtidig var det om lag 900 inkubatorer totalt i EU og 1400 i USA. Grunntanken er at inkubatorene skal bidra til å skape flere vellykkede oppstartsselskaper. Ønsket om innovasjon og økonomisk vekst har gjorde at inkubatorer i stor grad har vært offentlig finansiert (Bruneel et al., 2012).

Tilbudet har variert med årene, men en studie fra 2012 deler man inn i tre generasjoner med inkubatorer og tilhørende tilbud, vist i tabellen under.

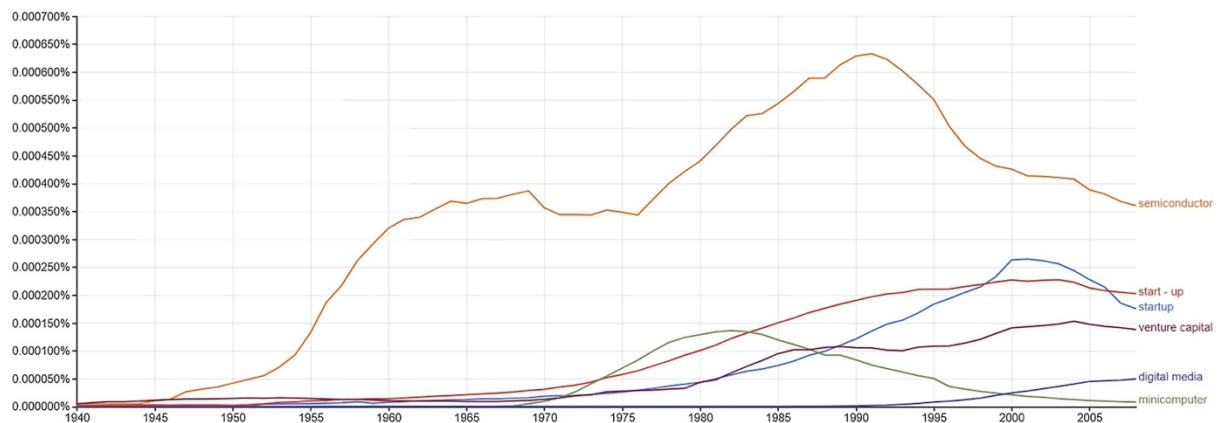
	<b>First generation</b>	<b>Second generation</b>	<b>Third generation</b>
<b>Offering</b>	Office space and shared resources	Coaching and training support	Access to technological, professional, and financial networks
<b>Theoretical rationale</b>	Economies of scale	Accelerating the learning curve	Access to external resources, knowledge, and legitimacy

*Figur 1: - Summary of the evolution of business incubation's value proposition.(Bruneel et al., 2012, s. 113)*

Om man akkumulerer opp tilbudet opp igjennom tiden ser vi at disse funnene sammenfaller med SIVA sitt inkubatorprogram sin ambisjon om å bidra i flere av ressursbehovene som kan oppstå hos et selskap.

Vi har nå definert ressurser generelt og sett på hvilke type ressurser en inkubator ønsker å bidra med. Fra kontorfasiliteter til nettverk, kunnskap og legitimitet. La oss nå se på de som faktisk skal undersøkes i denne oppgaven, nemlig oppstartsselskapene.

Det er gjort forsøk på å finne en felles definisjon på hva som kvalifiserer til tittelen oppstartsselskap eller, som det kalles internasjonalt, startup. Ordet startup har blitt en samlebetegnelse på unge selskaper og har økt veldig i bruk også i Norge. Man kan se utviklingen i bruken av ordene start – up og startup og hvordan disse økte i bruk fra 1980 tallet i tabellen under.



Figur 2: Økning i bruken av ordene start-up og startup sammenlignet med andre ord av teknologisk betydning (Cockayne, 2019, s. 81)

Sammen med den utstrakte bruken av trendordet startup kommer det også et behov for å definere hva som er fellestegn for disse selskapene. Noen ganger kan det derimot kanskje være enklere å si hva de ikke er. Slik som Natalie Robehmed fra Forbes blir sitert i en artikkel av Cockayne (Cockayne, 2019, s. 81):

*“After about three years in business, most startups cease being startups. This often coincides with other factors that indicate a graduation from startup-dom: acquisition by a larger company, more than one office, revenues greater than \$20 million, more than 80 employees, over five people on the board, and founders who have personally sold shares. Somewhat ironically, when a startup becomes profitable it is likely moving away from startuphood. One thing we can all agree on: the key attribute of a startup is its ability to grow.” - Natalie Robehmed*

Om man derimot søker opp kriteriene for å være en startup på Investopedia (*What Is a Startup?*, u.å.) får man følgende kriterier som må oppfylles:

- Selskapet er i et tidlig stadium av forretningsplanen sin
- Selskapets start er finansiert av gründer/gründere
- Selskapets utvikling finansieres av venner, familie, venture fond eller crowdfunding

Fra de mer konkrete avgrensningene til de mer flytende som denne av grunnleggeren av Homejoy, et USA basert oppstartsselskap, siter ti Forbes (Robehmed, 2013):

«Startup is a state of mind» - Adora Cheung



Historisk har man kanskje i større grad måttet justere tallene for at det skal bli gjeldende for norske oppstartsselskaper, men basert på min erfaring er det nå flere og flere selskaper som blir det som omtales som «born global». Med born global mener man oppstartsselskaper som går direkte til det internasjonale markedet, og ikke innom en lansering i sitt hjemmemarked (Hollensen, 2017, s. 88). På denne måten eksponeres de mot et globalt marked som gir et større markedspotensial, men som følgelig også kan øke konkurransen.

Det med dette som bakteppe at jeg i denne oppgaven vil bruke en global målestokk også på norske oppstartsselskaper.

Vi har nå sett på hva som kjennetegner inkubatormiljøet i Norge og hvem som finansierer og påvirker dette. Vi har sett litt på hvilke ressurser inkubatormiljøene har og hvilke ressurser som totalt sett kan kreves i et oppstartsselskap. Videre har vi forsøkt å avgrense definisjonen for et oppstartsselskap, men sett at dette til en viss grad er en flytende betegnelse. Jeg vil derimot velge å legge de mer konkrete avgrensningene til grunne i denne oppgaven.

Jeg vil altså i denne oppgaven vurdere oppstartsselskaper som:

- Selskaper der starten er finansiert av enten en gründer eller et gründerteam
- Selskaper som er under 7 år gamle
- Selskaper som er i et tidlig stadium av sin forretningsplan
- Selskaper med en grad av innovasjon i sitt produkt og/eller sin tjeneste

Som nevnt tidligere vil jeg se på hvilke egenskaper som kjennetegner de oppstartsselskapene som står utenfor inkubatorprogrammet og som lykkes. For å kategorisere og definere disse egenskapene vil jeg bruke Teece sitt rammeverk, som ble introdusert i 2007 (Teece, 2007, s. 1341). Dette rammeverket definerer egenskaper og ressurser i et selskap som kapabiliteter. Videre sier Teece at dynamiske kapabiliteter er avgjørende for innovasjon i omgivelser der det er hurtige endringer (Teece et al., 1997, s. 516). Disse beskrivelsene synes jeg passer bra for omgivelsene rundt et oppstartsselskap av typen som kan falle inn under kriteriene jeg har listet over.

Kategoriene som Teece (2007) deler inn i heter sensing, seizing og reconfiguring.

Sensing beskrives som evnen til å søke og/eller utforske muligheter som ikke enda er kartlagt. Seizing handler om evnen til å gripe de mulighetene eller for så vidt andre muligheter som dukker opp av seg selv. Til slutt handler reconfiguring om evnen til å integrere muligheten inn i egen virksomhet.

Med dette som bakteppe lander jeg altså på problemstillingen:

Hvilke dynamiske kapabiliteter kjennetegner norske teknologigründere og teknologioppstartsselskaper som lykkes med sin virksomhet, på tross av bevisst å ikke benytte seg av SIVA sitt nasjonale inkubasjonsprogram.

Ut over problemstillingen har jeg noen tilleggsspørsmål som går inn under samme tema, men som kan bidra med litt ytterligere forklaring på hva jeg ønsker å se på:

- Er det slik at de «beste» klarer seg uten hjelp fra inkubatorprogrammet? I tilfellet hvorfor?
- Hva kan eventuelt inkubatorprogrammet lære av disse selskapene?

## Oppbygning av oppgaven

Jeg har delt opp oppgaven i 6 deler for å belyse min problemstilling, gjøre undersøkelser, for så å analysere og diskutere resultatene. Inndelingen er som følger:

### Kapittel 1: Innledning

I denne delen forsøker jeg å legge grunnlaget for min oppgave. Jeg forklarer kort hvor SIVA sitt inkubasjonsprogram kommer fra og hva som er typisk for tjenestetilbudet til en inkubator i et slikt program. Så går jeg gjennom noen definisjoner på oppstartsselskaper og hvilke kriterier jeg selv har lagt til grunn i denne oppgaven for at et selskap skal kunne gå inn under betegnelsen oppstartsselskap, eller startup som det kalles internasjonalt. Videre kommer jeg

inn på teamet ressurser og dynamiske kapabiliteter som jeg vil bruke som et rammeverk i mine undersøkelser for å kartlegge visse kapabiliteter og egenskaper hos oppstartsselskaper som bevisst ikke deltar i SIVA sitt inkubasjonsprogram i Norge.

## Kapittel 2

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom teorier som danner grunnlaget for min undersøkelse. I all hovedsak gjelder det litteratur om dynamiske kapabiliteter, men det kommer også inn andre teorier om innovasjonsarbeid, innovasjonsledelse og andre forretningsrelaterte temaer.

## Kapittel 3

Her vil jeg forklare bakgrunnen for mitt valg av metode og forskningsdesign.

## Kapittel 4

I kapittel 4 vil jeg presentere resultatene av mine undersøkelser.

## Kapittel 5

Her vil jeg diskutere funnene fra undersøkelsene sett opp mot teoriene fra kapittel 3.

## Kapittel 6

I dette kapitlet vil jeg forsøke å komme med min konklusjon på problemstillingen.

## Teori

Valget i forbindelse med teori er som nevnt tidligere i oppgaven utkrystallisert seg gjennom litteratursøk, samtaler med veileder og intervjuprosessen med input og inspirasjon fra respondentene. Jeg vil i dette kapittelet ta for meg teoriene om dynamiske kapabiliteter. Jeg vil fokusere på Teece sitt rammeverk som deler opp i sensing, seizing og reconfiguring.

Jeg vil også presentere noe teori om entreprenørskap og gründervirksomheter fordi jeg mener det er nødvendig med en bred innsikt i disse temaene for å kunne diskutere problemstillingen.

### Introduksjon til dynamiske kapabiliteter

Selve begrepet om dynamiske kapabiliteter stammer fra slutten av 1900 tallet, nærmere bestemt 1997 og er kreditert nettopp Teece, som kommer til å være sentral i denne oppgaven med rammeverket han senere laget for å kartlegge og kategorisere disse dynamiske kapabilitetene.

Teece definerte dynamiske kapabiliteter som et selskaps evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å adressere hurtige miljøendringer (Teece et al., 1997, s. 516). I sin definisjon bruker Teece ordet «firm», eller selskap på norsk, men det er andre forskere som senere har definert det om til organisasjon da det naturlignok ikke kun trenger å være gjeldende for aksjeselskap eller lignende, men også organisasjoner, lag og annet. I min oppgave har jeg skrevet om oppstartsselskaper som for så vidt er aksjeselskap alle sammen, men det er ikke alltid tilfelle. Mange gründerprosjekter starter uten noen fast form og kan være ganske uformelle frem til det skapes eller flyttes verdier. På den måten synes jeg ordet organisasjon fungerer bredere og treffer flere.

Teorien om dynamiske kapabiliteter handler om å få et konkurransefortrinn og bygger videre på den tidligere ressursbasert teorien om at et selskap har som mål å opparbeide seg ressurser som gjerne skal være vanskelige å kopiere og gjennom dette få et konkurransefortrinn.

En definisjon på ressurser som fortsatt er like relevant finner vi i en artikkel av til Barney (1991), som lyder som følger:

*“Resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness”- (Barney, 1991, s. 101)*

Med tiden har derimot ressursbasert teori gått gjennom en utvikling for å håndtere mer moderne markeder som endrer seg fortere. Man mente at ressursbasert teori ikke lenger klarte å forklare hvorfor noen lykkes og andre ikke. Den klarte heller ikke å alene forklare hvorfor (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1106)

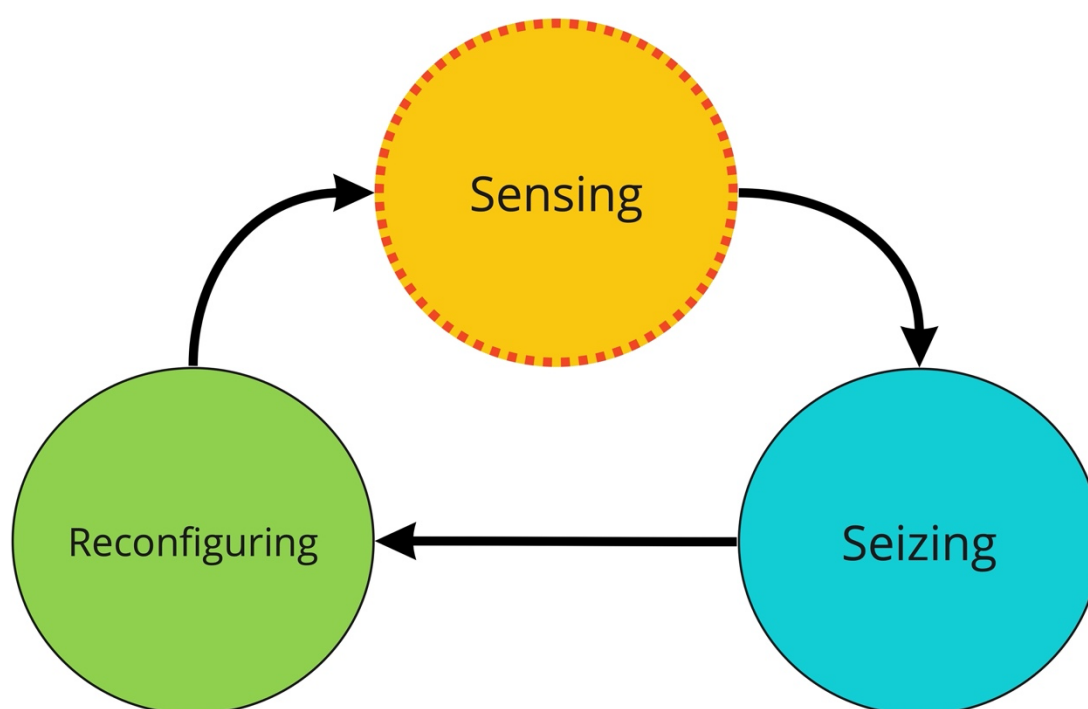
Så dynamiske kapabiliteter bygger altså videre på ressursbasert teori og sier ikke bare noe om hvilke ressurser man trenger for å skape et konkurransefortrinn, men at det er vel så viktig hvordan man unytter, allokerer og bruker disse ressursene.

Noen dynamiske kapabiliteter består i å koble ressurser sammen. Et eksempel på en slik kapabilitet finner vi i produktutvikling der folk kombinerer tverrfaglig kompetanse og kanskje også fysiske ressurser for å få frem nye produkter og tjenester (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1107). Denne typen kapabilitet kan være spesielt viktig i et oppstartsselskap der man ofte er nødt til å kombinere kompetanse for å drive produktutvikling, kanskje spesielt når det kommer til hardware der produksjon og logistikk krever en viss erfaring og kompetanse.

En annen viktig kapabilitet er det å sørge for gode rutiner for samarbeid og tverrfaglige prosjekter for eksempel i forbindelse med produkt- og/eller tjenesteutvikling. Det å ha de rutinene på plass er å anse som en kapabilitet (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1109). Dette underbygges ytterligere av Helfat (2007) som sier at en kapabilitet også kan være evnen til å sikre tilganger på de rette ressursene organisasjonen trenger (Helfat, 2007, s. 1). Dette kan man for eksempel se for seg at dreier seg om underleverandører, samarbeidspartnere eller fysiske ressurser som materialer.

## Teece

Teece (2018) sier at dynamiske kapabiliteter, som er understøttet av organisasjonsrutiner og lederevner, er en organisasjons evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern kompetanse for å adressere, eller i noen tilfeller tvinge, endringer i sitt marked (Teece, 2018, s. 40). De tre dynamiske kapabilitetene Teece deler inn i er Sensing, Seizing og Reconfiguring og er illustrert i figur 6 under. Sensing kan være et startpunkt og dreier seg om evnen til å søke og identifisere nye muligheter for organisasjonen. Seizing beskriver evnen til å utnytte mulighetene. Til slutt handler reconfiguring om å tilpasse seg endringer og muligheter.



Figur 3: Rammeverk for dynamiske kapabiliteter

Jeg vil nå dele opp i de tre overnevnte kategoriene og beskrive hver enkelt dynamiske kapabilitet.

### Sensing

Et eksempel fra virkeligheten på gode sensingkapabiliteter i oppstartsselskaper er arbeidet som Askeladden & Co i Oslo gjør. Selskapet baserer seg på en enkel modell; ha grunnleggende infrastruktur på plass (som gir stordriftsfordeler), ha finansiering klar, og søk. Askeladden & Co er gode på det å starte selskaper, men det de besitter klart mest av er sensingkapabiliteter. De

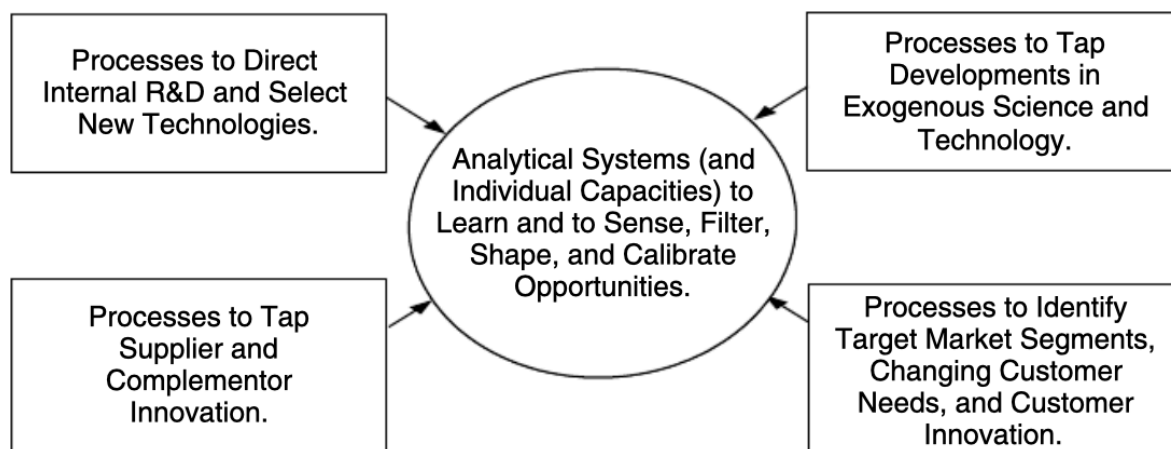
har aktive søk gående fysisk og digitalt til enhver tid. De reser til utlandet og drikker kaffe, trener, klipper håret og alt annet for å plukke opp konsepter eller metoder de kan benytte seg av. Ved siden av dette har de nå med en etablert merkevare sikret en jevn strøm av inngående trafikk også. De har med andre ord koblet andre uavhengige mennesker og selskaper på sin «egen søkemotor».

Som nevnt i introduksjonen over dreier det Teece (2010) omtaler som sensing om det å søke og identifisere nye muligheter (Teece, 2010, s. 693). En organisasjon sin evne til å ha en kontakt med omverden og søke muligheter mener Teece er avgjørende for å drive innovasjon. Videre sier han at det kan oppstå muligheter som en følge av at andres, både konkurrenter og samarbeidspartnere, innovasjoner og nye produkter/tjenester kan representere muligheter for en organisasjon (Teece, 2010, s. 686). Da er det naturlig å tenke at for å oppdage disse mulighetene som kan oppstå som en følge av andres handlinger, må man være aktivt ute og søke de mulighetene. En ting Teece poengterer som passer godt med oppstartsselskaper er at sensing ikke nødvendigvis krever så mye ressurser som de andre dynamiske kapabilitetene (Teece, 2007, s. 1343). Noen trender kan man se for seg at er enklere å oppdage enn andre og i så måte blir de ikke like ressurskrevende. Et eksempel på dette er produksjonen og salget av elektriske biler. Det er rimelig å si at man ikke trengte å legge ned enormt med ressurser for å oppdage at Tesla fikk fotfeste i bilbransje, om man var i ledelse av BMW. Når det er sagt vil man kanskje kunne oppdage slike ting enda tidligere om man strukturerer opp arbeidet.

Det som også er en utfordring, og en viktig kapabilitet, vil være å gjøre vurderinger av teknologisk utvikling og påvirkningen av denne på både kunder, leverandører og konkurrenter (Teece, 2007, s. 1322). Her kommer selve utforingen i Tesla eksempelet over. Man kan registrere at Tesla får et fotfeste i bilbransjen, men det å vurdere hvordan dette påvirker bransjen som en helhet er ikke like enkelt. Kanskje kan man si at de tradisjonelle aktørene i bilbransjen undervurderte elbilens fremtid, eller kanskje traff de perfekt. Uansett er dette vurderinger som ledelsen av en organisasjon må gjøre.

Selv om Teece (2007) mente at sensing ikke trengte å være veldig ressurskrevende var han klar på at det krever at man konstant jobber med det og at man også burde investere i forskning og utvikling (Teece, 2007, s. 1322).

Summen av aktivitetene, eller prosessene, rundt det å besitte sensingkapabiliteter illustrere Teece i modellen under (Teece, 2007, s. 1326 Figure 1):



*Figur 4 Elements of an ecosystem framework for sensing market and technological opportunities*

Som vi ser av figuren til Teece (2007) «holder» det ikke å følge med kun på konkurrenter og hva de gjør for å oppdage muligheter, ref. Tesla-eksempelet tidligere. Man må også ha prosesser for å oppdage mulige nye markeder, og også for å oppdage og søke muligheter i egne forsknings- og utviklingsmiljøer.

Spesielt for oppstartsselskaper har det den siste tiden blitt flere og flere såkalte gründerfabrikker. Eksempler på slike selskaper er Askeladden og Co, som har «produserer» oppstartsselskaper av typen som tar en eksisterende bransje og gjør inkrementelle men viktige innovasjoner på deler av, eller hele tjenesten. Selv om morselskapet som igangsetter disse selskapene i utgangspunktet har som hovedfunksjon å søke muligheter, må de også mestre de to andre kategoriene for dynamiske kapabiliteter.

Med mulighetene klart for seg må man etter hvert ta noen valg om hvilke muligheter man ønsker å forfølge. Større organisasjoner har ofte forskjellige muligheter som må settes opp mot hverandre og vurderes. Teece mener at det i løpet av denne prosessen vil utkrystallisere seg noen muligheter som ser bedre ut en andre, som vil gjøre valgene enklere. Samtidig poengteres det at man burde være villig til å skifte retning gjennom prosessen og ikke låse seg til en mulighet for tidlig (Teece, 2007, s. 1326).



## Seizing

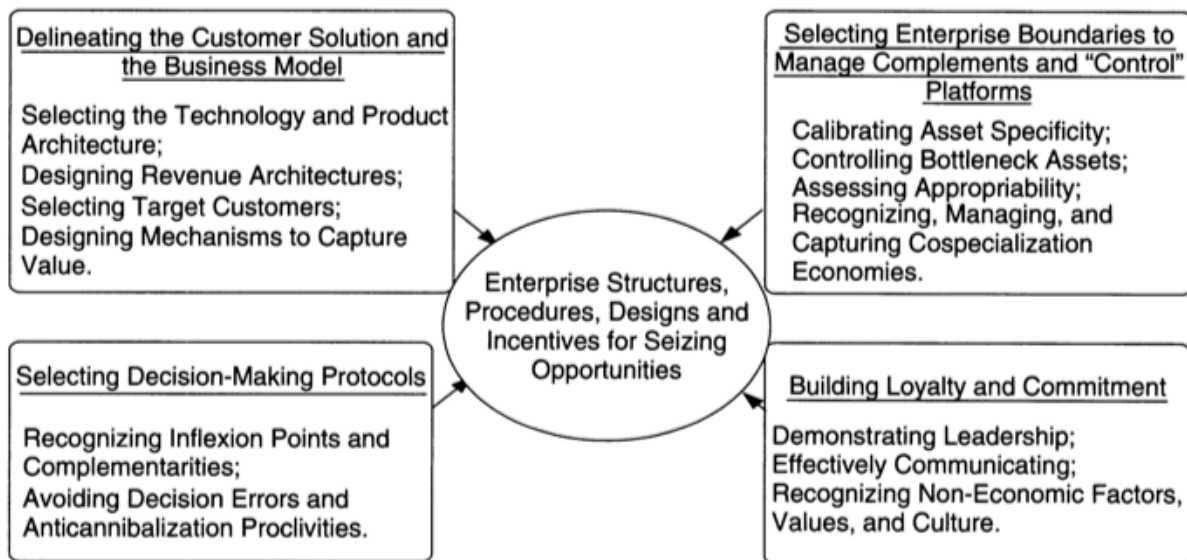
Et oppstartsselskap med sterke evner innenfor seizing er Tidypay fra Horten. Selskapet utvikler en betalingsplattform og tilhørende software-infrastruktur. Selskapet har de siste årene måttet gjøre store endringer på sine produkter får å fungere i en verden under press av en pandemi. Her var selskapet raskest i Europa til å utvikle nye betalingsprodukter som svarte til det nye behovet hos restauranter. Selskapet så at de trengte å handle raskt og gikk fra å være et Hortens selskap til å få en digital organisasjon med avdelinger rundt i Europa og hovedsete i Stockholm. På den måten kunne de på ekstremt kort tid tilknytte seg nye ressurser fra rundt omkring i Europa og utvikle et tempo som krevdes for å holde tritt med store aktører.

Som et steg etter det å se en mulighet, kommer det å klare å utnytte eller kapitalisere på mulighetene. For å få til dette på en god måte sier Teece (2007) at man må investere tid og ressurser i kompetanse og struktur i organisasjonen (Teece, 2007, s. 1327). Her dreier det seg altså om det å ha evnene internt i organisasjonen til å håndtere muligheter som dukker opp gjennom søkende aktiviteter. Et poeng her er å sørge for at aktiviteter på tvers av organisasjonen fungerer. Ved å investere i slike aktiviteter opparbeider man en kompetanse og kapabilitet i selskapet som kan være med å styrke organisasjonens evne til å utnytte eller kapitalisere på en mulighet. Dette trenger ikke nødvendigvis kun å være internt i organisasjonen, men gjelder også i eksterne samarbeid. Her må man investere tid i gode strukturer og nettverk for samarbeid med relevante eksterne aktører. Både interne og eksterne aktiviteter er viktige for å styrke organisasjonens evner innenfor seizingkapabiliteter (Teece, 2010, s. 695).

Man kan si at kategorien seizing er reaksjonær av sin natur fordi man skal reagere på en mulighet eller trussel. I et dynamisk marked som er utsatt for endringer enten av teknologisk eller regulatorisk natur vil det være utvikling som skjer som gjør at organisasjonen må endre seg. Når det er sagt så kan ikke kun være reaksjonær i sitt arbeid for å bedre organisasjonens evne til å utnytte muligheter. Man må også sørge for at arbeidet er i tråd med selskapets overordnede strategi og at det sammenfaller med mål for utvikling. Om man ser for seg et ekstremtilfelle der man ikke også tenker på selskapets egen retning, verdier eller strategi og man kun er reaksjonær vil

man kunne se for seg at organisasjonen ville blitt identisk med sine konkurrenter over tid. Om man kun reagerer på andres innovasjoner altså.

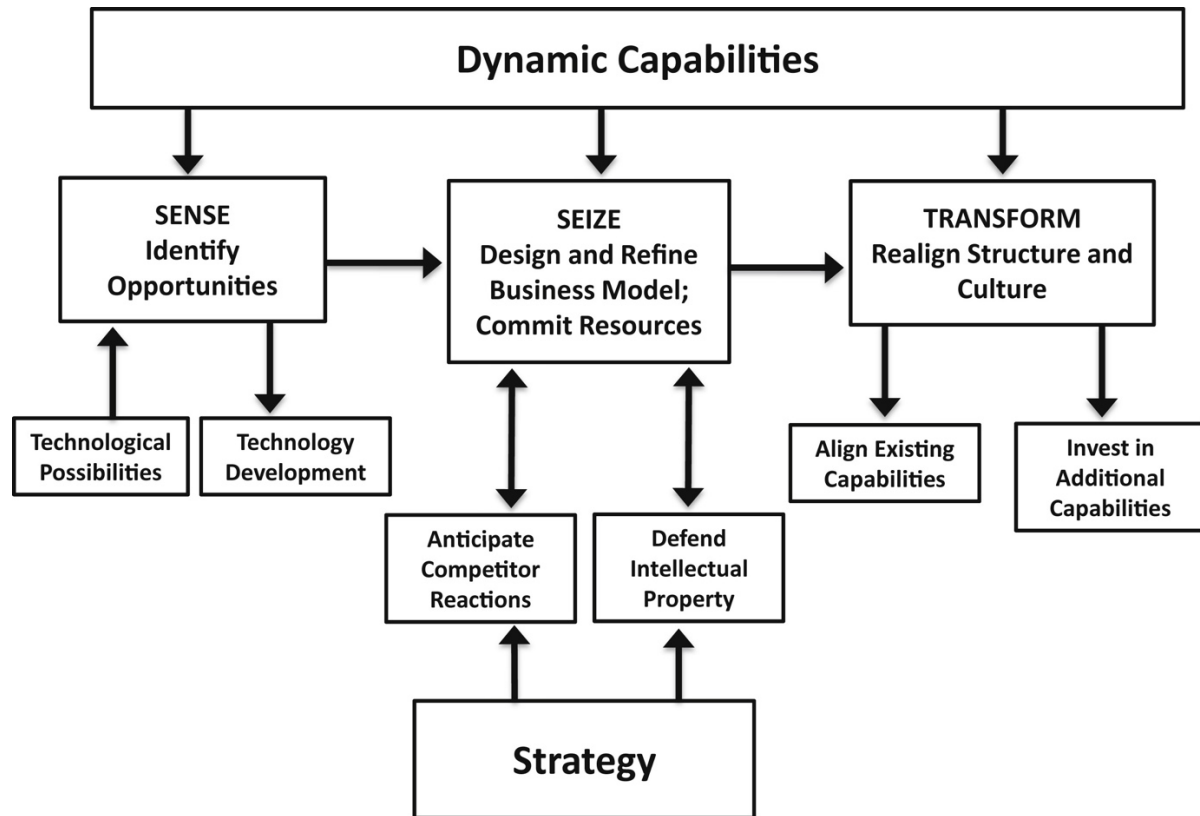
Teece (2007) oppsummerer det han omtaler som microfoundations som er viktige for å besitte seizingkapabiliteter i figuren under. Der ser vi en rekke prosesser og aktiviteter som han mener styrker en organisasjons in evne til å kapitalisere eller utnytte en mulighet som oppstår, eller som blir identifisert gjennom søk (Teece, 2007, s. 1334 Figure 2)



Figur 5: Prosesser og aktiviteter som gir seizingkapabiliteter fra Teece

I figuren over vil jeg trekke frem spesielt en ting som Teece omtaler som Managing complements and platforms. Spesielt poenget om cospecialization. Eller det å utvikle produkter som kan stå sammen med andre produkter. I sin artikkel bruker Teece et eksempel fra spillkonsollindustrien. I eksempelet sier han at det ikke er noe poeng å utvikle en spillkonsoll om det ikke finnes noen spill å spille. Eller et visakort uten butikker med kortterminaler (Teece, 2007, s. 1332). Det er klart at om man er Sony og lager PlayStation kan man til en viss grad lage et eget økosystem og verdikjede som gjør at konsollen kan i det minste komme i gang med egne spilltitler. Men om man er et oppstartsselskap kan det være naturlig å tenke at det å ha komplementære produkter som gir ditt produkt et «use case» så er det viktig å være klar over. Det å kunne se hvilke andre komplementære løsninger som eksisterer og som gir muligheter kan være avgjørende så lenge man ikke kan lage dette økosystemet, eller verdikjeden selv.

Det er i seizingkapabiliteter de dynamiske kapabilitetene først påvirker og blir påvirket av strategiske avgjørelser. I figuren under forsøker Teece(2018) på forenkle samspillet mellom dynamiske kapabiliteter, forretningsmodellen og strategi. Vi ser hvordan strategiske avgjørelser påvirker forhold mot konkurrenter og definering av interne ressurser, her skrevete som intellektuell eiendom (Teece, 2018, s. 44 Fig.1).



Figur 6: Forenklet skjema for dynamiske kapabiliteter, forretningsmodeller og strategi

Grunnen til at jeg trekker frem koblingen mot strategi og forretningsmodell er at jeg i denne oppgaven ser på oppstartsselskaper som på i de fleste tilfeller ikke er reaksjonære, men heller er noen av de endringene som Teece sikter til i sin teori.

Om vi igjen ser på Askeladden & Co som er brukt som eksempel tidligere i oppgaven vil deres inkrementelle innovasjoner som endrer prosessen rundt det å klippe håret, være endringer i markedet som de større kjedene må plukke opp. Videre må de ikke bare registrere det gjennom sensing, men de må også utnytte muligheten, eller vurdere den som ikke forenlig med egen strategi for hvordan organisasjon de ønsker å være og hvordan de ønsker å klippe hår.

For etablerte, som for oppstartsselskaper, så er det uansett en viktig del av det å besitte dynamiske kapabiliteter å være i stand til å endre eller bytte forretningsmodell og/eller strategi (Teece, 2007, s. 1330). Om man skal si hva en forretningsmodell er veldig enkelt, så er det en oversikt og en plan for hvordan et selskap skal skape verdier for kunder og seg selv. Teece (2010) presiserer at seizing er en viktig egenskap om man skal skape verdi, noe som gjør at det er naturlig at seizing tar forretningsmodellen inn over seg der det er relevant (Teece, 2010, s. 695).

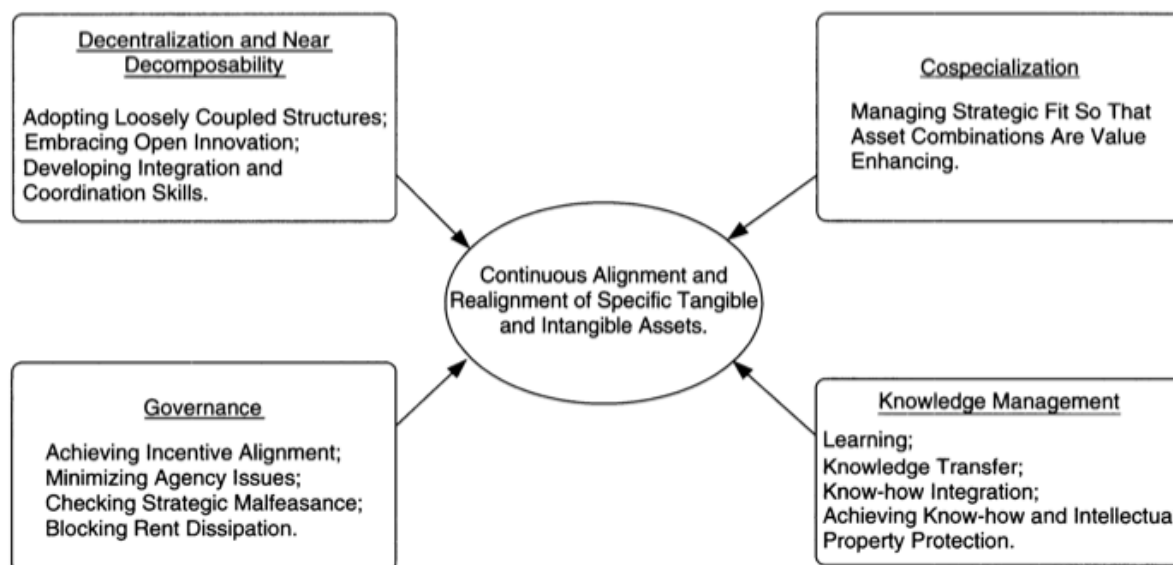
Vi har vært inne på at tverrfaglige team kan være viktig i seizing, noe som man kan se for seg at også gjelder oppstartsselskaper der man ofte ser gode tverrfaglige gründerteam som utfyller hverandre. Om dette ikke er fra starten av ser man sjeldent at en gründer ser etter en co-founder av nøyaktig samme støp som seg selv. Man ser ofte etter komplementære egenskaper og kompetanse. Disse tverrfaglige teamene sier teorien at er viktig i seizing, men Teece (2010) sier samtidig at det ikke må bli for mye og for hyppig (Teece, 2010, s. 704).

### Reconfiguring

Evnen til å endre seg dersom markedet krever det finner vi i et oppstartsselskap fra Molde som heter SatPos. Selskapet utviklet i sin tid utstyr som hang etter streamerskip i forbindelse med seismikk og leting etter olje. Med en nedgang i oljeleting og en bransje i endring, måtte selskapet gjennomgå en ganske radikal transformasjon. Dette krevde en geografisk flytt, endring av kompetanse og ressurser, og det ble ny ledelse. Produktene mot seismikk ble solgt ut av produktporteføljen og teknologien fikk en ny bruk i leting etter gunstige bunnforhold for å gro tang, tare og alger til mat. Selskapet viste en ekstrem transformasjon og kanskje er selskapet i drift den dag i dag som en følge av denne evnen.

Neste dynamiske kapabilitet er også ekstra viktig i et hurtig endrende marked eller miljø. Reconfiguring dreier seg nemlig om evnen til å rekonfigurere seg selv for å oppnå en endring. Noe som kan være viktig om det oppstår en mulighet som forutsetter en endring. Dersom man ønsker å forfølge muligheten riktignok. Denne typen kapabilitet er i følge Dosi et al. (1998) tillært og krever da noe erfaring naturlig nok (Dosi et al., 1998, s. 201).

Igjen kan vi se på figuren til Teece (2007) som illustrere aktiviteter og prosesser, som han omtaler som microfoundations, som bidrar til en økt evne til å rekonfigurere interne og ekstern ressurser for å bedre transformasjonsevne (Teece, 2007, s. 1339 Figure 3).



Figur 7: Egenskaper og prosesser for reconfiguring egenskaper

Det Teece her sikter til i figuren over med Decentralization and Near Decomposability er spesielt relevant for oppstartsselskaper som ikke har store organisasjoner bak seg med betydelig ressurser i egen virksomhet. Man er i større grad avhengig av samarbeid og benytte seg av åpen innovasjon. Samtidig har man i et lite team i starten ikke noen stor mulighet for å jobbe silobasert, eller i egne faggrupper. Det er etter min erfaring en stor grad av tverrfaglig arbeid involvert i en oppstart, så det å jobbe på tvers og koordinere forskjellige ressurser er noe som ofte kommer med fra starten av.

En annen del av reconfiguring som kan være ekstra relevant for oppstartsselskaper er det Teece (2007) kaller Knowledge Management i figuren over. Det er kan være unik kompetanse eller innsikt i et oppstartsselskap som er veldig verdifull samtidig som man har begrenset med ressurser og «makt» i markedet, både som aktør og leverandør. Derfor kan man si at det å håndtere kunnskapen internt i selskapet, både i form av «know how» og også immaterielle eiendeler. Da sikter jeg spesifikt til patenterbar teknologi, designbeskyttelse og annet (Teece, 2007, s. 1339)

Når det kommer til evnen til å rekonfigurere sier også Teece (2009) at organisasjoner har en tendens til å bli styrt av «etablerte sannheter» eller et narrativ de selv har på hvordan ting fungerer. På denne måten forsøker de å se problemer og muligheter ut ifra sitt eget ståsted på et gitt tidspunkt. Sagt på en annen måte så ser de på problemer fra et mer «lukket» utgangspunkt (Teece, 2009, s. 36). I slike tilfeller ser man at yngre og mindre selskaper med færre ressurser har større evne til å tilpasse seg, og som et resultat av dette vinner markedet. Rett og slett fordi deres interne ressurser ikke er «satt» i sin måte og tenke eller gjøre ting på.

Til slutt vil jeg presisere noe Teece sier, som er det at hans rammeverk for dynamiske kapabiliteter ikke nødvendigvis er noe som går i rekkefølgen sensing, seizing og reconfiguring. Det er prosesser og egenskaper som også kan foregå samtidig (Teece, 2010, s. 702).

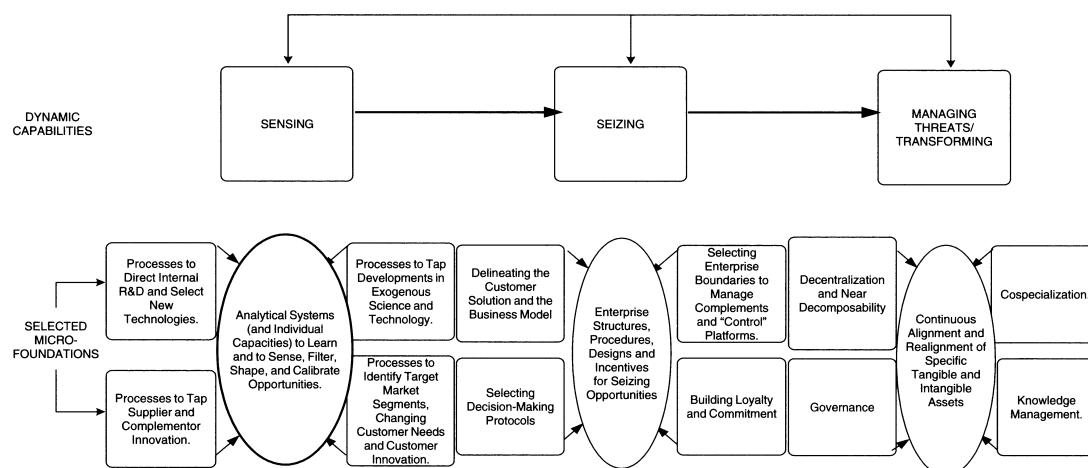


Figure 4. Foundations of dynamic capabilities and business performance

Figur 8: Oversikt dynamiske kapabiliteter og aktiviteter/prosesser

Dette poenget er illustrert godt ved å samle tre av figurene over i en felles oversikt som Teece viser oss. Her ser man hvordan pilene insinuerer en retning med sensing, seizing og reconfiguring, men at linjene også går tilbake som poengterer nettopp dette at prosessene kan foregå samtidig og ikke er gjensidig utelukkende (Teece, 2007, s. 1342 Figure 4).

## Entreprenørskap og gründervirksomhet

Før vi går i gang med å se litt på entreprenørskap og gründervirksomhet tenker jeg vi kan starte med å skille litt på de to. De brukes litt om hverandre og har kanskje smeltet litt sammen i populærkulturen, men Aasen & Amundsen (2011) viser til at begrepene ikke betyr det samme. De sier at det som skiller de to er hvorvidt selskapet man starter baserer seg på egen eller andres ide. En gründer har startet eget selskapet basert på for eksempel egenutviklet teknologi. På den andre siden har vi entreprenørskap som også kan være oppstart og forretningsutvikling basert på andre sin teknologi. Så med andre ord kan en gründer drive med entreprenørskap, men entreprenørskap ikke nødvendigvis er gründerskap (Aasen & Amundsen, 2011, s. 70)

Jeg vil nå se litt på teori om entreprenørskap for å gi et godt bakteppe for en senere diskusjon. Først vil jeg starte med en definisjon på entreprenørskap. Definisjonen sier at entreprenørskap er:

“the process by which individuals- either on their own or inside organizations- pursue opportunities without regard to the resources they currently control” - (Stevenson & Jarillo, 1990, s. 23)

Andre sier at entreprenørskap handler om å mobilisere ressurser både i form av kompetanse, men også penger og ekstern kunnskap. Entreprenørskap kan i så måte sees på som en nettverksaktivitet (Aldrich, 2014, s. 1).

Rammevilkårene i Norge er gode for oppstartsselskaper og skal vi tro Aasen & Amundsen (2011) er vi et landende i verden med best rammevilkår for oppstartsselskaper (Aasen & Amundsen, 2011, s. 80). Noen av grunnene til dette er regulatoriske, men vi har også en velferdsstat som gjør at det å ta risikoen det er å starte for seg selv ikke blir like stor. Vi har dagpenger under etablering og et system som plukker deg opp om det skulle ende i konkurs. Ut over dette har vi virkemiddelapparatet som er beskrevet litt i innledningen til denne oppgaven.

En del av virkemiddelapparatet som er tenkt på hjelpe oppstartsselskaper i Norge er, som nevnt flere ganger, SIVA sitt inkubasjonsprogram og alle de 33 inkubatorene som ligger rundt

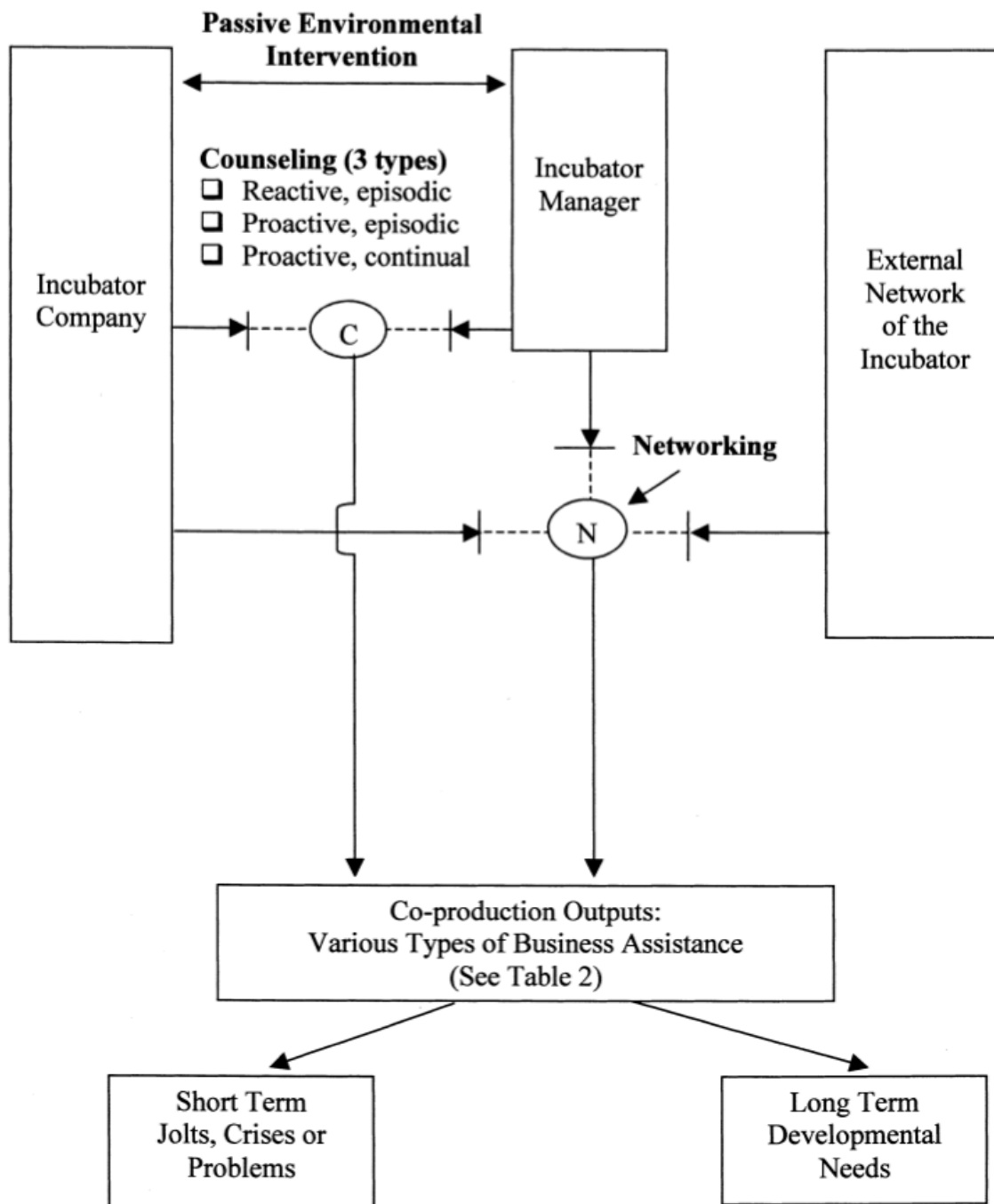
i landet. I 1996 ble det publisert et studie av Sarfraz Mian om inkubatorer og nyetablerte teknologiselskapers bruk av inkubatorens tjenester (Mian, 1996). Selv om dette studiet nå begynner å bli gammelt velger jeg å bruke det nettopp fordi det tar for seg teknologiselskaper, noe som passer veldig bra med min oppgave.

I studiet kom det fram at oppstartsbedriftene opplevde tilbudet i inkubatorene som verdifullt selv om ikke alle benyttet seg av alle delene av tilbudet. Selv de som ikke gjorde det opplevde at det var en verdi i at det var tilgjengelig (Mian, 1996, s. 330). Senere i studien kommenterer Mian at det er ting som gjør det vanskelig å tolke dataene om hvor mye verdi oppstartsselskaper faktisk får av inkubatorer, fordi det er noen fellestrekk ved gründere som gjør at de kan ha et uklart bilde på hvor mye hjelp de faktisk får. Den typiske gründer beskrives som å ha en høy grad av autonomitet og selvtillit som kan gjøre at de kanskje tror de klarer mer selv enn de faktisk gjør (Mian, 1996, s. 334). Dette brukes som et argument for at funnene om opplevd verdi står enda sterkere, fordi det er en antatt naturlig underrapportering på opplevd verdi blant respondentene.

Rice (2002) sier i sin artikkel at samspillet mellom inkubatorleder og ledere for et oppstartsselskaper kan kalles for «co-production». Med det mener han at inkubatoren er en produsent av innhold og nettverk som skal hjelpe oppstartsselskaper og at oppstartsselskaper er konsumenter av det tilbudet (Rice, 2002, s. 163). Studien viser at det er en sammenheng mellom tid brukt i felleskap (inkubator og oppstartsselskap) og både den opplevde verdien for oppstartsselskapene og den reelle verdien av programmet (Rice, 2002, s. 178).

Rice illustrere en modell for det han selv definerer som «co-production» og hvilke sammenhenger han har sett på. Både rådgivning og nettverk gir i modellen utbytte både på kort og lang sikt (Rice, 2002, s. 180 Fig. 2).



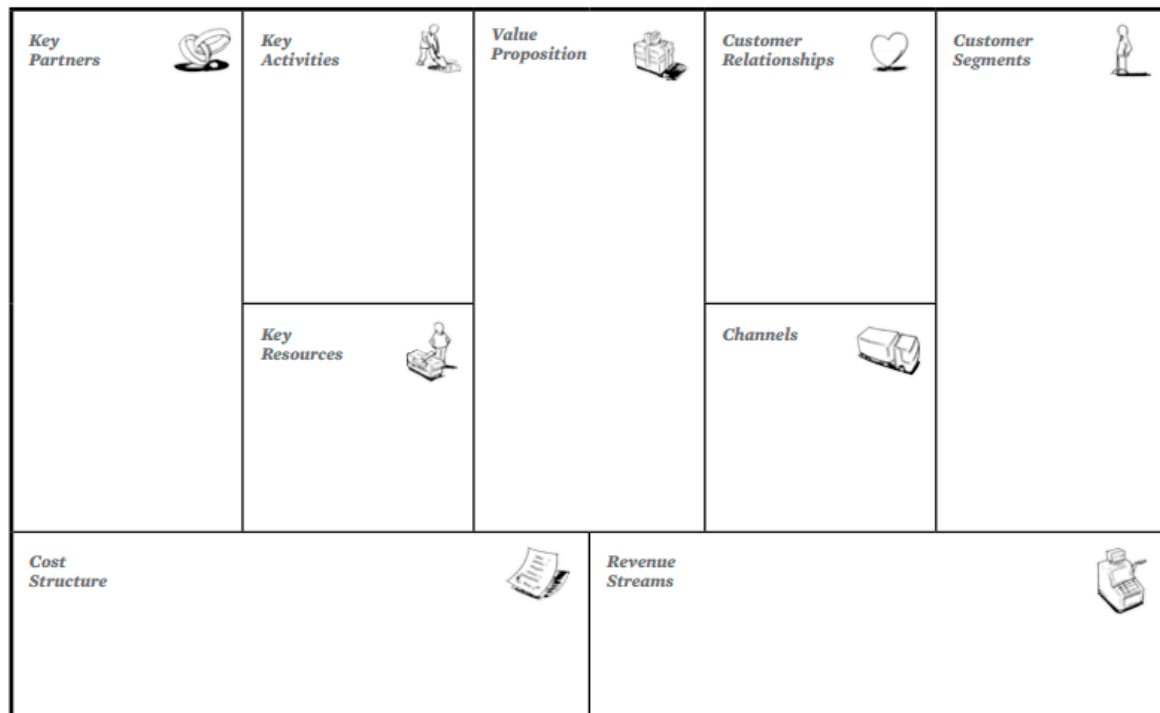


Figur 9: En modell for co-production i en inkubator

Når man ser på bruk av inkubatorenes tilbud og suksess blant oppstartsselskapene ser man at de som var bevisst inkubatorens tilbud og oppsøkte dette selv var det flere som lyktes enn de som ikke gjorde det (Rice, 2002, s. 179).

Innholdet i rådgivningen til Rice skal jeg ikke si noe om, men jeg ønsker å dra frem det som er grunnlaget for veldig mange SIVA inkubatorer og også rammeverket Innovasjon Norge bruker i sine vurderinger. Det jeg sikter til her er en forretningsmodell etter formen til Osterwalder (Osterwalder et al., 2010, s. 44). Som ser slik ut:

**The Business Model Canvas**



Figur 10: Business model canvas

Tanken bak denne modellen er å gjøre alle delene av det å starte en forretning så enkel som mulig. Man deler inn i nøkkelområder som defineres av aktiviteter og kompetanse. Dette er utgangspunktet for veldig mange av inkubatorene som deltar i SIVA sitt inkubasjonsprogram og den brukes også av Innovasjon Norge. For inkubatorene i SIVA programmet brukes denne også til å kartlegge områder som oppstartsselskaper trenger rådgivning på. Grunnen til at jeg viser frem denne modellen er at den er grunnleggende i virkemiddelapparatet slik det ser ut i dag, og den vil også inneholde mange av de aspektene som et oppstartsselskap selv vil føle at de mestrer eller sliter med. Denne oppgaven vil ikke forsøke å kartlegge hva som fungerer for de som lykkes utenfor inkubatorprogrammet, i en slik modell, men jeg synes likefullt at den er viktig å ha med seg inn i en diskusjon senere i oppgaven. I virkemiddelapparatet er det et fokus på struktur og å dele opp en forretningsmodell i kategorier og aktiviteter, det er ikke et like

stort fokus på egenskaper og å dyrke disse. Det er egenskapene jeg ønsker å se på i denne oppgaven, men for å forstå alternativet til å stå utenfor inkubatorprogrammet, er det også viktig å ha en grunnleggende forståelse for hva det vil si å være på innsiden av det.

## Metode

I dette kapitlet vil jeg forklare mine valg når det kommer til metode og forskningsdesign. Jeg vil forklare valget av kvalitativ metode og beskrive litteratursøk som er gjort. Videre vil jeg redegjøre for valg av respondenter, intervjuguiden og gjennomføring av selve intervjuene.

### Forskningsdesign

Jeg har for denne oppgaven valgt å gå for en kvalitativ multi-case studie. Jeg har valgt å gjennomføre en studie av åtte oppstartsselskaper som alle har en teknologisk orientering. Med det mener jeg at deres tjenester og/eller produkter er basert på teknologi enten som software eller hardware. Alle selskapene har tjenester eller produkter som bruker strøm og har egenutviklet teknologi. Det er altså ingen agentur eller sammenstilling av tredjepartskomponenter uten egne komponenter i noen av respondentene. Når det kommer til forskningsdesignet så vil jeg benytte meg av en case studie som går ut på å studere individuelle som kan være en gruppe, som for eksempel en familie, at samfunn eller lignende. Men i min oppgave er det ikke en gruppering, derfor blir mitt design blir et multiple case study som har flere uavhengige oppstartsselskaper involvert (Gillham, 2010, s. 2).

Det metodiske valget er tatt med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og et ønske om å få en dypere innsikt og forståelse av oppstartsselskapene som lykkes uten involvering fra en SIVA inkubator. En kvalitativ tilnærming vil gi større rom for læring underveis i prosessen og gi et bedre innblikk i nyansene, som det er mange av når det kommer til gründerteam og oppstartsselskaper. Som problemstillingen sier, så går jeg også snevert til verks og ser på kun én type oppstartsselskaper, nemlig teknologiselskaper. Jeg går derfor ikke bredt ut å analysere alle oppstartsselskaper der jeg vil fange opp mange forskjellige selskaper, men velger heller å gå dypere inn i den valgte teknologiske orienteringen. En annen fordel med et tematisk utvalg som dette er at jeg kan se ulike varianter av dynamiske kapabiliteter internt i bransjen. Om oppstartsselskapene var fra forskjellige bransjer ville de bli mindre sammenlignbare. Denne typen studie omtales av Jacobsen (2005) som «intensivt design» og kan ha en tilnærming som er eksplorerende (Jacobsen, 2005, s. 88–89).

Et viktig aspekt i slike undersøkelser kan være å ikke gå inn i undersøkelsene med teoriene bestemt på forhånd, eller med en forhåndsinnstilling, men at man er innstilt på at det ikke er før man får tak i dataen at man kan forstå kontekstene og kan finne relevante teorier (Gillham, 2010, s. 2). Jeg har derfor i denne oppgaven ikke funnet teoriene før jeg startet å snakke med respondentene.

Med utvalgte case i et multiple case studie falt valget for meg på å se på casene komparativt, noe som i følge Jacobsen (2005) er det vanligste opplegget for case studie (Jacobsen, 2005, s. 98). Med valget om å se på flere caser komparativt, så ser man av mitt utvalg at det jeg gjør er å sammenligne like case mot hverandre. Man kan argumentere om at det vil være store ulikheter internt i mitt utvalg, men jeg vil fortsatt påstå at de relativt sett ligner mye på hverandre. Selskapene er som nevnt av en teknologisk orientering, med et kjerneteam og har gjennomførte emisjoner med medfølgende ressurser. De er stort sett Oslobaserte og har vært gjennom mange av de samme aktørene fra sin start. Da tenker jeg kanskje spesielt på investormiljøet i Oslo, som er ganske lite. Denne formen for sammenligning har blitt ganske vanlig og et spennende aspekt er at man kan finne ulikheter i resultater der forutsetningene er like, noe som oppmuntrer til å finne grunnen til det (Jacobsen, 2005, s. 99).

### Tilnærming til intervjuer

I valget av arbeidsmetode under intervjuer og datainnsamling har jeg vurdert tre forskjellige tilnærminger: induktiv, deduktiv og abduktiv.

Gjennom en induktiv tilnærming har man sine teorier i fokus og vet hva man er ute etter, og i så måte kommer man ikke inn i prosessen like åpen for endringer som kan dukke opp, men mer med en plan om hva man tror man vil finne. En utfordring med en induktiv tilnærming er at man kan komme til skade for å ha med seg egne synspunkter og tanker inn i undersøkelsen med eller uten viten. Om man har erfaring eller kunnskap om temaet man undersøker er det med andre ord en risiko for at det former undersøkelsene og observasjonene. Jeg har derfor ikke valgt en slik tilnærming da jeg har tidligere erfaringer og kjennskap ikke bare til inkubatorprogrammet, men også til oppstartsselskapene jeg vil undersøke (Flick, 2018, s. 51).

En deduktiv tilnærming dreier seg om å bevise en teori med data. At man starter med teorien og en hypotese basert på denne, for så å samle inn data som bekrefter teorien. Man bruker en teori som et rammeverk for undersøkelser og risikerer derfor også å overse informasjon som kommer gjennom datainnsamlingen som ikke passer inn i det teoretiske rammeverket, eller at man vektlegger det som passer teorien for mye. Og på den måten overser visse muligheter og overvurderer andre, kanskje mindre signifikante detaljer (Flick, 2018, s. 50)

Abduktiv handler om å være åpen for at nye ting kan dukke opp gjennom datainnsamling som gjør at man må tilpasse måten man innhenter data på, eller juster hvilke teorier som er gjeldende. Man er villig til å gå frem og tilbake mellom teorier, hypoteser og ideer for å undersøke og forstå dataene (Flick, 2018, s. 52)

Gjennom undersøkelsene og intervjuene som er gjort har jeg endt opp med å jobbe abduktivt med dataene jeg har samlet inn. Med abduktiv tilnærming arbeider jeg etter teorien om at dersom det dukker opp nye spennende og interessante aspekter i et intervju med en senere kandidat går jeg tilbake og undersøker dette hos tidligere respondenter. Det kan også være at man går tilbake og endrer intervjuguiden for å kunne dekke nye aspekter, eller gjøre endringer på intervjuformen dersom man får gode resultater ved en tilfeldighet der omstendighetene ble endret. På denne måten får man avdekket uforutsette eller overraskende aspekter som dukker opp i undersøkelsene (Flick, 2018, s. 53)

Når det er sagt, så sier Flick (2018) også at samspill mellom en induktiv, deduktiv og abduktiv tilnærming skal gode prosesser for datainnsamling og analyse.

For å kunne ha en slik tilnærming sier Flick (2018) at det er viktig at forskeren har en tidligere kjennskap til feltet som undersøkes og at man ikke er forutinntatt (Flick, 2018, s. 54). Denne beskrivelsen passer meg godt da jeg har kjennskap til miljøene og aktørene rundt inkubatorprogrammet, samtidig som jeg selv har vært gründer i flere oppstarter selv. Som en som har vært på begge sider av «bordet», både som rådgiver og gründer har jeg også et åpent sinn og evner å se begge sider på en nøytral måte.

## Forarbeid

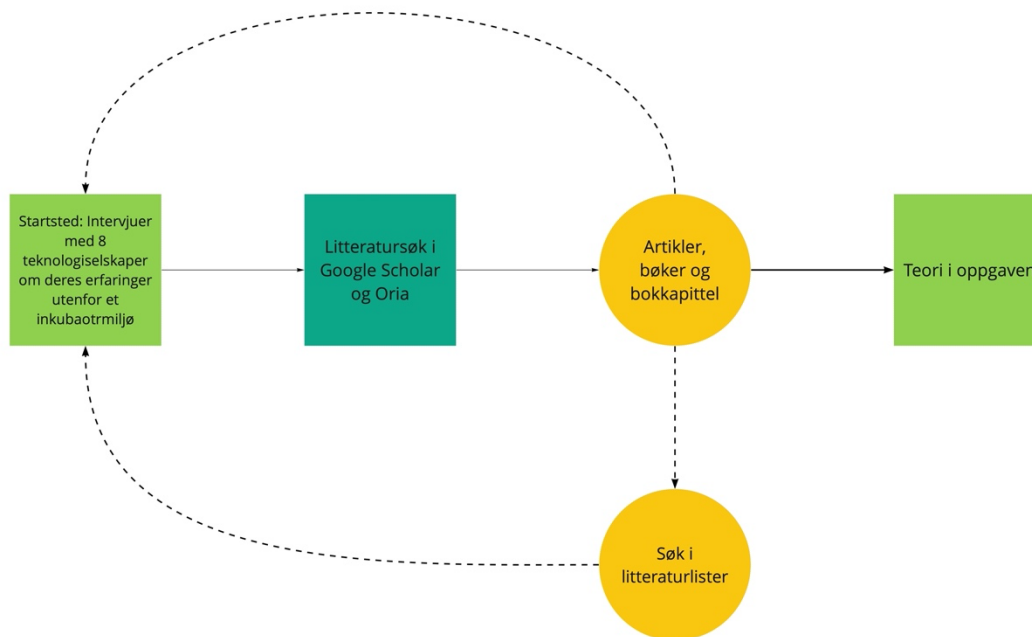
Gjennom innleveringen av master proposal fikk jeg formulert en problemstilling og et formål med studiet. Problemstillingen ble som skrevet i innledningen:

Hvilke dynamiske kapabiliteter kjennetegner norske gründere og oppstartsselskaper som lykkes med sin virksomhet, på tross av bevisst å ikke benytte seg av SIVA sitt nasjonale inkubasjonsprogram?

Formålet med studien er å bli kjent med de som lykkes utenfor og kanskje lære noe om hvordan et inkubasjonsprogram kan bli enda bedre ved å tilpasse seg de som lykkes utenfor.

Etter innlevert master proposal satt jeg i gang med å søke relevant innledende teori for å få en oversikt over begreper og generelt forskningsfeltet. Etter dette skisserte jeg respondentene og tok kontakt med disse for å avklare tilgjengelighet og vilje til å delta i et dybdeintervju.

Litteratursøkene jeg har gjort har i all hovedsak vært gjennom innlogget bruk av Oria via Universitetet i Sørøst Norge sine hjemmesider og Google Scholar. Begge steder gjorde jeg søk på nøkkelord og forfatter. Blant søkeordene jeg brukte mye var det «dynamic capabilities» etter samtale med veileder. Ut over dette søkte jeg mye på «entrepreneurship» og «business incubation» for å finne spennende artikler som kunne gi meg relevant forskning på mine respondenter og inkubatorprogram. Ved å lese artikler og bokkapitler fant jeg også nye relevante artikler i litteraturlistene som ble brukt.



Figur 11: Litteratursøk

Jeg har også funnet mye bra teori gjennom samtaler med veileder som har vært behjelpelig med tips på forfattere og forskere som har skrevet om tematikken jeg har i oppgave og gjennomføring av undersøkelser og metode.

Etter å ha kommet frem til teoriene jeg ønsket å ta i bruk utarbeidet jeg en intervjuguide (se vedlegg 2).

Alle respondentene ble kontaktet på e-post eller telefon og fikk en generell innføring i hva jeg ønsket at de skulle delta i. De ble spurt om å delta i en multiple-casestudie i forbindelse med min masteroppgave. Alle deltagerne sa ja til dette og det ble avtalt tid for digitale intervjuer med samtlige.

Som nevnt tidligere ble noen av respondentene byttet ut som en følge av avgrensning. I de tilfellene ble samme prosedyre gjentatt med nye oppstartsselskaper. Jeg informerte alle respondentene om at intervjuene ville ta om lag 45 minutter til 1 time og at jeg ønsket å transkribere intervjuene slik at jeg var sikker på at noe ikke gikk tapt. Jeg benyttet meg av lydopptak av intervjuene enten direkte gjennom telefon eller på PC der intervjuene ble gjennomført på video. Det ble ikke tatt opp noe bilde i noen av videomøtene.



I intervjuene innledet jeg med å forklare hva oppgaven baserte seg på og problemstillingen jeg skulle svare på. Jeg ble også enig med samtlige respondenter om at de ville bli anonymisert i oppgaven. Dette var viktig for enkelte fordi de selv opplever som oppstartsmiljøet i Norge som et lite miljø og at de ikke så det som nødvendig å bruke personlig informasjon eller selskapsinformasjon.

De åtte intervjuene ble som sagt gjennomført digitalt som en følge av den pågående pandemien og restriksjoner forbundet med antall nærkontakter. Samtidig praktiserte mange av selskapene hjemmekontor og hadde ikke anledning til å dra på et kontor. Om jeg skal se positivt på det fikk jeg et inntrykk av at alle respondentene var komfortable gjennom intervjuene da de satt hjemme i trygge omgivelser. Noe som omtales som kontekst av Jacobsen (2005) som poengterer at intervjuobjektet burde være komfortable med omstendighetene gjennom et intervju (Jacobsen, 2005, s. 147).

I intervjuene stilte jeg også åpne spørsmål som ble litt til underveis i samtalen og heller var basert på temaet enn på fulle setninger skrevet på forhånd, noe som kan være en fordel i følge Repstad (2009, s. 78). Dette var gjort for å få en naturlig flyt i intervjuene og for at respondenten selv måtte tenke på hva som er viktig å si om et tema, og ikke få hint av selve spørsmålet.

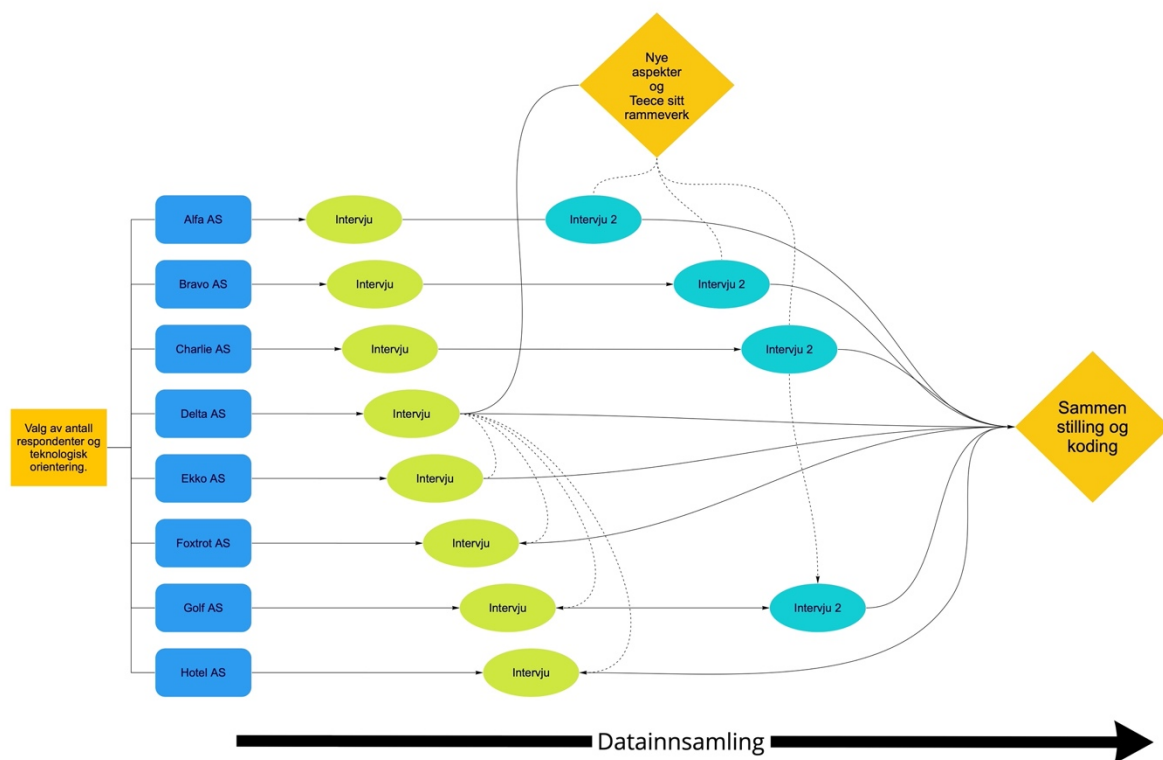
Intervjuene ble gjennomført våren og sommeren 2021 og intervjuguiden ble justert etter tilbakemeldinger og overraskende aspekter som jeg ønsket å høre tidligere respondenter sine tilbakemeldinger på, samtidig som rammeverket til Teece utkrystalliserte seg selv som en naturlig grunnteorier å bygge intervjuguiden på.

Rammeverket til Teece deler opp i kapabiliteter innenfor sensing, seizing og reconfiguring, og jeg valgte derfor å dele opp spørsmålene mine etter disse kategoriene. Å dele inn på den måten kan være noe risikabelt da det ikke er slik at disse inndelingen kan sees på som en gjensidig utelukkende, men kan flyte litt inn i hverandre og forekomme samtidig (Teece, 2010, s. 702).

Intervjuguiden utviklet seg som sagt ettersom intervjuene fant sted og jeg hadde ingen definert struktur baser på teorien i de innledende intervjuene. Hensikten med dette var å ikke ende opp med å snevre inn datainnsamlingen, noe som Jacobsen sier gjør at man går bort ifra kvalitativ metode (Jacobsen, 2005, s. 150).

## Datainnsamling

Jeg har valgt å illustrere datainnsamlingen i en figur under. Her kan man se hvordan de åtte intervjuene har blitt gjennomført etter hverandre og at det i enkelte at intervjuene dukket opp innsikt som gjorde endringer på intervjuguide og det kom også innspill som jeg i ettertid ønsket å oppklare med tidligere respondenter. Da gikk jeg tilbake, gjorde endringer og gjennomførte nye intervjuer med utvalgte respondenter på et senere tidspunkt.



Figur 12: Abduktiv intervjuprosess

## Etterarbeid

Etter at alle intervjuene var gjennomført satte jeg meg ned og transkriberte alle intervjuene. Dokumentene ble så lest gjennom og kategorisert slik at de ble relativt like i form. Etter det ble intervjuene delt opp i svar og kodet om i Excel der jeg satte opp en tabell og trakk ut koder av svarene.

Med koder mener jeg essenser, eller temaer i svarene som så ble trukket ut av svarene og plassert i egne celler i Excel-boken. Etter dette ga jeg de forskjellige kodene farger og satte opp svare inkludert koder i ett og samme ark. Da kunne jeg enkelt se hvor de forskjellige respondentene hadde vært innom de forskjellige temaene. På den måten kunne jeg isolere koder, eller temaer, og se nøyer på hva som ble sagt og hvilke sammenhenger jeg kunne finne. Der det kom frem spennende temaer og aspekter som jeg ikke hadde tenkt på, eller som dukket opp naturlig i intervjuene markerte jeg og vurderte om det var riktig å gå tilbake til andre respondenter for å få mer data om det nye teamet. Denne fremgangsmåten omtales som abduktiv, som nevnt tidligere i oppgaven.

Koding er en form for kategorisering og tar ut meningen og essensen i lange intervjuutsagn. Dermed får man redusert intervjuet og utsagnene ned til korte ord eller setninger (Kvale et al., 2009, s. 210).

Kodingen og strukturen under er et utdrag fra selve tabellen jeg har laget for denne oppgaven. Her forsøker jeg å ta ut essensen av respondentens svar og formulere dette kort, slik at jeg kan se om det er andre respondenter som sier det samme i sine intervjuer.

Utdrag fra intervju	Kode
<p>I starten var vi veldig gode på å benyttet oss av venner og bekjente, tidligere kolleger og den type forbindelser og kjennskap som de enkelte ansatte hadde fra før av. Og ved siden av det så har man jo også tilegnet seg nye ressurser gjennom forbindelser og investornettverk spesielt. Vi har også fått på plass et styre og rådgivere som er rundt selskapet.</p>	<p>Velutviklet eget nettverk</p>
<p>Ja altså nå hadde jo vi det teamet fra før av så jeg vet ikke hvor mye det hadde hjulpet, men om vi var uten team og var kanskje en til 2 personer hadde det jo vært veldig relevant med hjelp til å klare å bygge et større kjerneteam som taklet flere utfordringer internt</p>	<p>Gründerteam fra start</p>

Figur 13 Tabelluttrekk med koding

## Relabilitet og validitet

Jeg vil nå forsøke å si noe om oppgavens relabilitet og validitet i resultater, og datainnsamling og litteratursøk. Som en person som jobber og deltar i det norske oppstartsmiljøet ligger det en naturlig bekymring for at jeg kan være påvirket at nettopp dette miljøet. Håpet er derimot at man gjennom å benytte forskjellige kilder, både teori og intervjuer, kan minimere den risikoen.

### Validitet

Flick (2018) sier at forskerens personlige motivasjon og teorier har en stor påvirkning på validiteten av sin konklusjon (Flick, 2018, s. 24). Med dette som bakteppe blir det tydelig at med min bakgrunn har jeg ulemper og fordeler når det kommer til validitet. Som en ansatt i virkemiddelapparatet og at deler av min lønn dekkes av offentlige overføringer fra SIVA sitt inkubasjonsprogram vil det være nærliggende å tenke at jeg vil ha visse tanker om viktigheten av nettopp inkubasjonsprogrammet.

På den andre siden kan man si at min erfaring og posisjon i miljøet jeg studerer gir meg en god evnen til å kontrollere svarene jeg får og fange opp temaer som dukker opp gjennom intervjuer, noe som er med å på bygge opp under studiet validitet (Kvale et al., 2009, s. 254).

### Relabilitet

Grunnleggende sier Jacobsen (2005) at kvalitative studier har en høy grad av relabilitet da det ikke er et skjema man fyller ut, men at respondenten får svare relativt fritt (Jacobsen, 2005, s. 129). Dette kombinert med et ganske stort utvalg av respondenter for å være en case studie mener jeg at underbygger oppgavens relabilitet. Det som taler imot oppgavens relabilitet, er at respondentene i oppgaven i større eller mindre grad er en del av mitt personlige nettverk. Med andre ord er det en risiko for at respondentene har noen fellestrekk i miljø, alder og nettverk som kan svekke oppgaven. Dette kunne vært løst ved et tilfeldig utvalg, men en slik utvalg lot seg ikke praktisk gjennomføre slik jeg opplevde det.

En annen ting jeg vil trekke frem når det kommer til relabilitet er det faktum at samtlige intervjuer foregikk digitalt. Her mener jeg at det er en risiko for at kroppsspråk og nyanser i respondentens svar kan ha gått tapt av et par grunner. For det første så ser man ikke hele personen i en samtale over video. For det andre kan samtalen miste litt flyt da det ikke er like lett å forstå når den andre vil si noe, eller når man kan skyte inn en kommentar. På den måten kan det gå noe tapt i samtalen fordi man mister et vindu til å for eksempel be om en mer nyanse i en påstand.

Kvale (2009) oppsummerer relabilitet på følgende måte i sin bok

*«Relabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre. Relabilitet behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere» (Kvale et al., 2009, s. 250)*

Jeg har som nevnt tidligere i oppgaven kjennskap av vekslende grad, enten direkte eller indirekte, med alle respondentene. Når det er sagt vurderer jeg det slik at selv om det muligens er en påvirkning av relasjonen tror jeg det at jeg bekler flere posisjoner i oppstartsmiljøene gjør at jeg i tilfellet ikke har trukket respondentene den ene eller andre retningen. Jeg vurderer

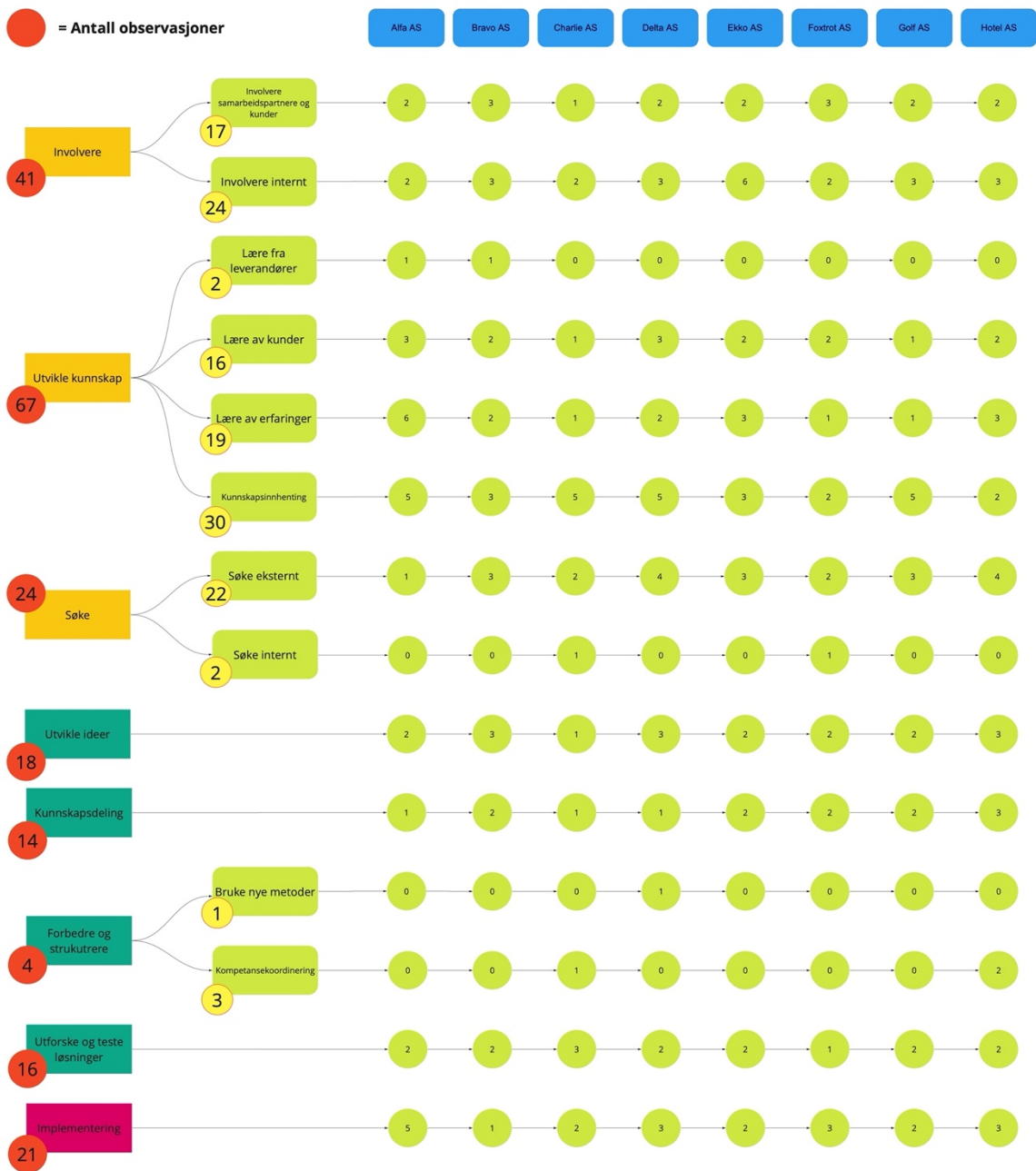
påvirkningen som ikke signifikant og tror andre forskere ville funnet de samme resultatene i en lignende studie.

## Analyse

Gjennom mine undersøkelser av åtte oppstartsselskaper med en teknologisk orientering har jeg kartlagt dynamiske kapabiliteter hos de forskjellige selskapene. Jeg har gjennom intervjuer med grunnleggere eller nøkkelansatte med dyp innsikt i både historie og fremtidsplaner observert tilfeller av dynamiske kapabiliteter enten hos personen eller hos selskapet som helhet. Til sammen har jeg observert åtte forskjellige dynamiske kapabiliteter innenfor hovedkategoriene i Teece sitt rammeverk for sensing, seizing og reconfiguring.

Jeg vil nå gå gjennom disse kapabilitetene og i hvilke deler av oppstartsselskapene de er observert gjennom intervjuer. Jeg har gjennom mine undersøkelser tenkt mye på hvordan jeg skal presentere dette for at det skal kunne brukes til noe konstruktivt. Jeg har med oppgavens begrensninger og med min problemstilling ikke sammenlignet bedriftene som deltar med de som ikke deltar. Så jeg kan ikke med mine undersøkelser som grunnlag si noe om hva som skiller den ene fra den andre. Jeg vurderte å kategorisere funnene per case i en gradering av typen liten, middels og stor grad av de forskjellige kapabilitetene, men jeg kom fort frem til at dette ble for konkluderende. Det er ikke slik at jeg på bakgrunn av mine undersøkelser kan si noe om hva som er middels eller stor grad av en kapabilitets i et oppstartsselskap. I stedet har jeg derfor brukt antallet observasjoner av forskjellige kapabiliteter. Med resultatene kan vi altså ikke si noe om antallene er mye, lite, mer eller mindre enn andre. Men vi kan si noe om hvilke kapabiliteter som er observert oftere enn andre, og gjennom dette si noe om hva som kjennetegner suksessfulle oppstartsselskaper som velger å ikke delta i en inkubator sitt miljø.

I figuren under illustrerer jeg de observerte dynamiske kapabilitetene samt antallet observasjoner fordelt på de forskjellige respondentene. I figuren kan man også se delsummer fordelt på underkategorier som skiller seg ut gjennom intervjuene. Noen av disse underkategoriene viser seg å være ekstra nyttige da de bedre illustrerer og eksemplifiserer enkelte egenskaper hos de forskjellige respondentene. Etter figuren vil jeg starte å gå gjennom observasjonene fordelt på sensing, seizing og reconfiguring som overskrifter.



Figur 14: Figur med fordeling av observasjoner

## Sensing

Om vi ser på totalt antall observasjoner som er gjort i denne studien, ser vi at det er et overfall av sensingkapabiliteter hos de åtte oppstartsselskapene. Av totalen er faktisk så mye som 77% av kapabilitetobservasjonene innenfor kategorien sensing. Mange vil kanskje si at det er



naturlig da oppstartsselskaper som naturlig nok er unge av alder, enda ikke har et stort fokus på det å rekonfigurere og tilpasse seg et endrende marked, fordi de «nettopp» har entret markedet og kanskje i større grad representerer den endringen som gjør at andre etablerte aktører blir tvunget eller insentiver til å transformasjon. Uansett er det en spennende observasjon og om vi går enda dypere i tallene ser vi at intern involvering, kunnskapsinnhenting og eksterne søk står sterkt. Intern involvering er jo orientert innover i organisasjonen og her føler jeg det er viktig å presisere at alle de åtte selskapene i undersøkelsen har mer enn én ansatt. De har altså alle sammen et team, som de kan involvere. Ikke alle oppstartsselskaper har dette, og mange er kun 1 til 2 grunnleggere over en lengre periode. De ville nok ha gått et lavere utslag på nettopp den underkategorien.

For å se nærmere på dette går vi gjennom hver enkelt og ser på hva intervjuene har lært oss og hva som skjuler seg bak tallene.

### Involvere

Under evnen til å involvere har vi delt opp i det å involvere kunder og leverandører og det å involvere interne ressurser. Man kan godt se på det som å involvere eksternt og involvere internt.

Flere av respondentene svarer og forteller om et selskap som er bedre på å involvere internt enn eksternt. Samtidig ser vi at evnen til å involvere eksternt også står sterkt. Flere av selskapene trekker frem eksternt involvering som avgjørende i sin produktutvikling, men at når de skal til markedet er det en større grad av intern involvering. Så her ser vi et skille i fokuset, fra man utvikler produktet og når produktet er i salg og markedsjobben skal. Mange beskriver et skille som ikke er så tydelig og en involvering som er mer kontinuerlig der man fortsetter å jobbe med involvering av spesielt kunder også etter lansering. En av respondentene forteller om kundene som en viktig bidragsyter også etter lanseringen.

*«Brukerne våre ble organisert som en community på blant annet Discord der de snakket sammen, løste problemer, fant bugs og egentlig drev med gratis produktutvikling på høyt*

*nivå. Vi bidro mer som en administrator av slike forum og fulgte egentlig mest med på hva de drev med og hva de fant ut av. For ikke å snakke om features de ønsket.»*

Når det kommer til involvering av samarbeidspartnere er det flere av respondentene som drar frem investorer og menneskene rundt selskapet og menneskene som jobber der. I mange av tilfellene er investorene av typen som har investert i noe som de vet noe om, eller interesserer seg for. Om dette er en generell trend skal ikke jeg forsøke å si noe om her, men det kommer tydelig frem i selskapene som deltok i denne studien at eierskapet er relativt aktivt og at de ikke bare tilfører kapital, men at de selv og eventuelt selskapene de representerer også blir samarbeidspartnere.

En av respondentene snakker om deres forhold til sin første investor som siden har blitt med på ytterligere en emisjon i selskapet.

*«De har vært veldig viktige for oss. Selv om de har mange selskaper i sin portefølje, passer vi på å mase nok til at de ikke mister fokus på oss. Vi trekker de inn litt her og der og sørger for å alltid være top of mind når de er ute og farter. Resultatet er mange gode kontakter og samarbeid via-via.»*

Samarbeid som oppstår gjennom involvering av selskapets samarbeidspartnere er en gjentagende observasjon hos de fleste uten at det slår ut like kraftig som det å involvere internt.

Teamfølelsen blir fremsnakket av de fleste respondentene og her ser vi flere observasjoner. Respondentene snakker om at de opplever at kjerneteamet besitter spesifikk kompetanse og at det å jobbe sammen er viktig for å se hele bildet.

*«Det å jobbe sammen og dra med seg hele teamet er jo litt av morroa. Jeg vil nesten gå så langt som å si at vi har bortimot verdens beste kjerneteam innenfor det vi driver med, så hvorfor skal man ikke spille på sin største fordel liksom? Teamet er det som skal skille oss fra de andre»*

Det er nok viktig å se dette litt i perspektivet om at man her tenker på involvering på et visst nivå. Altså at man ikke involverer hele det interne teamet i småproblemer som oppstår, men at det er på et høyere nivå. En av respondentene presiserer:

*«Vi bruker definitivt hele teamet når det kommer til strategiske eller viktige avgjørelser rundt produkt og produksjon. Ting med store konsekvenser som går ut over det området man selv er ansvarlig for. Det er ikke sånn at vi spør hverandre om småting. Litt av grunnen til at vi har klart det vi har klart er at vi er flinke. Flinke folk står godt på egne ben. Vi hadde blitt alt for treige om vi skulle støttes oss på de andre i teamet hele tiden»*

I flere av tilfellene ser vi faktisk at det er en sammenheng mellom når man involverer samarbeidspartnere, kunder og interne ressurser. At det ofte skjer samtidig.

#### Utvikle kunnskap

Gjennom undersøkelsene som er gjort i denne oppgaven ble det også observert evner til å utvikle kunnskap og kompetanse. Om vi også ser på underkategoriene ser vi at en av kategoriene slår ganske kraftig ut. Det å innhente ekstern kompetanse blir observert ofte, samtidig som det er få observasjoner av det å lære av leverandører. Hva som er årsaken til dette er litt forskjellig, men vi får noe innsikt av respondentene.

*«Vi har hatt en spesifikk strategi på å dele opp vår verdikjede på mange leverandører og ikke ha en veldig stor grad av integrasjon mot de enkelte. Årsaken er egentlig at vi ikke er komfortable med at få aktører sitter med mye informasjon om hvordan og hva vi gjør. Vi går helt sikker glipp av noen erfaringer som våre produsenter har gjort seg opp igjennom, men vi har heller valgt å hente inn kompetanse på feltet fra eksterne aktører som blir en tredjepart og som ikke produserer eller jobber for oss når det kommer til å ferdigstille vårt produkt»*

Tallenes tale er klar og av de åtte selskapene vi har intervjuet til denne oppgaven er det få observasjoner når det kommer til å det å lære fra sine leverandører. Det observeres mer læring av kunder, noe som henger godt sammen med graden av kundeinvolvering som er nevnt litt lenger opp.

*«Kundene våre er på en måte fasit. Og det er viktig å lære av fasiten. Bare spør en mattelærer. Når noe fungerer, får vi ofte tilbakemelding og lærer litt av det. Når noe ikke fungerer, får vi ALLTID tilbakemelding og lærer MYE av det»*

Denne typen respons er det flere av, men antallet observasjoner er fortsatt ikke overveldende. Så kanskje er tilfellene av dette viktige, men ikke så hyppige. Når vi ser antallet observasjoner opp mot det å lære av egne erfaringer tegnes det et bilde av oppstartsselskaper som liker å poengtere at de lærer av sine kunder, men at de hyppigere lærer av egne erfaringer som både team, og som selskap.

Når det kommer til de å lære av egne erfaringer både som selskap og som enkeltindivid var det også relativt mange observasjoner av dette. Spesielt i selskapet Alfa har de lært mye av egne erfaringer og jeg observerte 6 tilfeller av evnen til å lære av erfaring. I selskapet er det flere som har vært med på oppstarter tidligere, og de har en bevisst strategi på å utnytte seg av dette. Selv om det ikke struktureres opp, så er det et resultat av at kjerneteamet jobber tett sammen, noe som på en god måte muliggjør det å trekke på hverandres erfaringer.

*«Som selskap har vi vært gjennom ganske mange ting allerede. Om vi aggregerer all erfaring oppover til selskapsnivå er det få ting vi ikke har opplevd før. Det har litt å gjøre at vi ikke kommer rett fra skolebenken. Når det er sagt kan det sikkert være en svakhet også, hva vet jeg»*

Denne typen egenskaper kan man kanskje spørre seg om er en sensingkapabilitet eller en seizingkapabilitet, men jeg ser på det som en sensingkapabilitet fordi evnen til å lære av sine egne erfaringer er en måte å søke med et slør av erfaringer. Eller sagt på en annen måte. Man kan søke muligheter basert på tidligere erfaringer. Et eksempel på et slik tilfelle får vi også i selskap Alfa. Respondenten forklarer:

*«Vi har vært med på mye og deltatt i mange bransjer, så jeg tror teamet så litt forskjellige markeder for produktet vårt. Sånn sett ble det kanskje litt vel mange diskusjoner om retninger og kanskje vi gikk litt i spagaten til å begynne med, men resultatet til slutt ble bra. Vi fikk kartlagt markedene som de forskjellige i temaet foreslo og plukket et startmarked.»*

Her ser vi det jeg mener er en sensingkapabilitet fordi selskapet ser muligheter i forskjellige markeder som et resultat av sin evne til å lære av teamets erfaringer.

Sensingkapabiliteter representerer 76% av de observerte kapabilitetene totalt, og under der igjen finner vi en underkategori med flest observasjoner. Denne underkategorien er evnen til kunnskapsinnhenting, og det er gjort hele 30 observasjoner av denne evnen på tvers av de åtte respondentene. I dette studiet så sikter jeg til innhenting av kunnskap fra eksterne kilder. Dette kan sikkert i mange tilfeller være kunnskap fra inkubatormiljøer, men her er det altså utenfor. Når det er sagt er det mange likheter mellom kilden til kunnskap hos disse åtte respondentene og et typisk oppstartsselskap i et inkubatormiljø. Mange av de 30 observasjonene som er gjort belager seg på innhenting av kunnskap fra andre oppstartsselskaper og fra investormiljøer både på venturenivå, men også på englenivå. Man benytter seg i stor grad av eget og investorers nettverk for å komme i kontakt med andre oppstartsselskaper som kan ha kunnskap som de trenger. Det skal sies at utvalget og miljøet vi har innsikt i her er ganske lite, men det kan virke som det er en høy grad av delingsvilje i «miljøet».

*«Det høres kanskje litt merkelig ut, men frem til nå har vi ikke møtt noen låste dører når det kommer til å stille spørsmål og få hjelp. Kanskje er det sann at andre tenker det kan være et felles utbytte når vi spør om tips eller hjelp. Uansett er resultatet av oss selv også hjelper andre. Jeg føler på en måte det har blitt en slags kultur for det i Oslomiljøet, eller økosystemet som noen kaller det.»*

#### Evnen til å søke

Det kan virke som det er en viss sammenheng mellom observasjonene om kunnskapsinnhenting og det å søke eksternt. Det er observert mange observasjoner om eksternt søk, og ikke så mange internt. En annen forklaring på det eksterne fokuset kan være at flere av selskapene har relativt sett små og oversiktlige team, så det er kanskje ikke slik at de har store forskningsdivisjoner der man aktivt må søke muligheter som kommer ut. Teamene hos de åtte selskapene er som nevnt ganske oversiktlige, slik at man kanskje ikke «plutselig» oppdager en mulighet som er et resultat av en jobb som utføres et annet sted i selskapet. Men

det skal jeg ikke si sikkert. Det jeg ser er at vesentlig færre observasjoner av interne søk. Faktisk er det bare to observasjoner. En av observasjonene gjelder arbeidsmetodikk.

*«Er litt merkelig når ting er så nærme at man ikke ser det, men vi fant faktisk ut i en intern produktsesjon at to av ingeniørene våre faktisk også kunne vært kunder. Så vi fant på en måte vår vei inn i bedriftsmarkedet gjennom å se en applikasjon i egen virksomhet.»*

Her ser vi en observasjon av evnen til å søke internt gjennom et internt møte der fokuset var produktet og man i tillegg aktivt søkte muligheter i selve møtet. Nøkkelen til at dette er en kapabilitet i mine øyne er at de faktisk gjennomfører interne produktgjennomganger der man diskuterer markeder og potensialer ut over det som er dagens situasjon. De ville kanskje ikke kalt det å søke selv, men de samler interne ressurser som ikke jobber med salg eller marked for å diskutere produkt, salg og marked. Og på den måten oppdager en vei inn i et nytt marked.

Det er flere observasjoner av eksterne søk og her opplever jeg at selskapene er mer bevisst på å aktivt søke. Det er flere som deltar i investornettverk, faggrupper og klyngevirksomhet for å plukke opp muligheter i form av markeder og kunder, men også samarbeid og såkalte joint venture. Det er også flere av oppstartsselskapene som deltar i næringsforeninger og lignende. Det er også fler uformelle forumer der de deltar med en hensikt om å oppnå noe mer enn kun å delta sosialt. Eksempler på slike forum er kundeevents, julebord med samarbeidspartner og «hjemme hos» besøk ved kontoråpninger eller flytting.

*«Kanskje spesielt jeg som daglig leder, deltar på en del ting som kanskje ikke kan relateres direkte til bunnlinjen vår. Som et selskap i vekst og med et betydelig potensial, så ønsker jeg å holde øye med ting som rører seg rundt oss og våre kunder. En av våre fordeler ovenfor store etablerte selskaper er at vi kan snu oss veldig fort og levere til nye markeder eller på andre måter. Så det er et stort poeng å se mulighetene fort, fordi det vil gi oss ekstra tid før de store skipene skal gjøre helomvendinger. Vi er en liten RIB som kan snu veldig fort.»*

## Seizing

Totalt representerer antallet seizingkapabiliteter som er observert kun 22%. Det som er observert er innenfor kategoriene: utvikle ideer, dele kunnskap, bruke nye metoder, kompetansekoordinering og utforske og teste løsninger.

### Utvikle ideer

Evnen til å utvikle ideer er første på listen. Her har jeg observert at alle selskapene har aktiviteter for å utvikle ideer. Som nevnt tidligere her har de oftest en ekstern involvering. Igjen vil jeg peke på det faktum at teamene ofte er små i en oppstartsfasen og at faren for det som kan beskrives som ekkokammer er stor om man ikke involverer noen utenifra. Det er tydelig at selskapene ser et behov for å involvere eksterne i sine workshops eller møter der man diskuterer ideer. Spesielt kan jeg trekke frem at kunder og brukere involveres.

*«Så lenge vi ikke er redd for at kundene vil ønske å kopiere oss, eller vi er selvsikre på at de ikke vurderer å bytte oss ut, ser jeg det som en stor styrke å ta med kundene i kreative møter. Det gir alle verdi. Vi får superbra input på løsningen vår, og de får på en måte muligheten til å designe sitt drømmeprodukt.»*

Alle selskapene har en eller annen form for forum der idégenerering eller sparring er temaet. Dette er typiske workshop format også av typen design thinking og andre strukturer og rammeverk, for gjennomføring. Som sagt ofte er det involvering fra ekstern kilde som deltager, noe som kanskje ikke er like vanlig i etablert næring, hvor man har større grad av tverrfaglig kompetanse organisert i avdelinger og lignende. Da kan man enklere finne diversifisering i synsvinkler fra egen organisasjon.

### Dele kunnskap

Vi har gjennom tidligere kapabiliteter vært litt innom det å dele kunnskap som en del av kunnskapshenting, men her ser vi nærmere på det å dele begge veier og hvor/hvordan dette fungerer. Mange av respondentene har nevnt delingskulturen i det de kaller for «miljøet» i Oslo, som vel kan oversettes til grupperingene rundt investorer, kontorfellesskap eller universitetet. Mange av respondentene har også relativt store og aktive investorer med

porteføljer av selskaper innenfor mange områder og bransjer. Det beskrives som en uskreven regel at slike selskaper blir å regne som søsken dersom investorene er betydelig involvert i form av eierandel og tid. Investormiljøet i Norge og Oslo er ikke veldig stort, så om man tar en tur i aksjebøkene rundt omkring vil man finne mange av de samme navnene. Arenaene for kunnskapsdeling som trekkes frem av respondentene er det mange av. Teamforedrag, fuck-up nights og andre type sosiale og faglige arrangementer der man deler erfaringer og kunnskap om et tema. Om man forteller om ting selskapet har opplevd eller om enkeltansatte holder foredrag for andre oppstartsselskaper om en teknologi.

*«Det er flere grunner til at vi blir med på stand-up kvelder. En av grunnene er for at vi må gi for å få. Noe annet er at folkene våre liker å treffe andre likesinnede når det kommer til fag. Selskapet er ikke så stort, så for å få et bra nok faglig miljø må vi gå ut av huset. Eller blir det fort ensomt, for ikke å snakke om lite utfordrende. For at vi skal få til tingene vi vil må vi ofte utvide horisonten vår, og om ingen kan utfordre kompetansen din blir det fort begrenset til hva du kan selv.»*

### Nye metoder

Den kapabiliteten det er observert desidert færrest av er evnen til å ta i bruk nye metoder. Her har jeg sett etter bevisste handlinger rundt det å ta i bruk nye metoder å jobbe etter. Kun en av respondentene nevner dette, noe som ikke betyr at ingen av de andre bevisst jobber mot det å finne nye metoder. Mange av respondenten uttrykker et behov for å være tro mot et fåtall prinsipper og arbeidsmetoder som har fått de så langt som de har kommet per dags dato. De sier at for å kunne endre metoder må man først se resultatene av måte de jobber etter nå, og som et oppstartsselskap har man kanskje ikke sett resultatet enda. Det er også flere respondenter som ikke har et bevisst forhold til arbeidsmetodikk, men at de heller jobber etter prinsippet om at det som virker, virker.

Observasjonen på evnen til å ta i bruk nye metoder hadde dette som eget punkt når det kommer til det å dele kunnskap som vi så på tidligere. De hadde det i sin strategi at de ikke kun delte kunnskap om teknologi eller produkt, men at de også aktivt ønsket å adoptere arbeidsmetoder og lignende for å bedre sin evne til å levere verdi.



*«Vi har vært veldig tydelig på at vi ikke sitter på fasiten på hvordan man skal jobbe. Vi vil gjerne lære og utforske andre måter å gjøre ting på, om det gir oss et fortrinn. Så kan det hende vi går på noen bomturer, men jeg mener vi totalt sett har kommet positivt ut av det fokuset i for av at vi til slutt har blitt veldig effektive. Og vi skal bli enda bedre.»*

### Kompetansekordinering

Når man skal gjøre nytte av mulighet som dukker opp ser man altså etter seizingkapabiliteter. En evne som faller inn under dette er det jeg har kalt for kompetansekordinering. Enklere forklart er det evnen til å sette sammen best mulig team til å håndtere en mulighet. Dette er avgjørende for store etablerte aktører, men også relevant for små oppstartsselskaper. Dette går både på gjennomføringsevne i et prosjekt, men det belyser også leders evne til å delegere og plukke de som best mulig kan gjøre en oppgave. Det er en uskreven regel at gründere sliter med å slippe taket på en de prosesser i det selskapet vokser. Her mener jeg at evnen til å koordinere ressurser kommer inn.

*«Selv om det er fristende å holde i de fleste tråde selv må jeg faktisk innrømme at jeg ikke lenger er den beste for jobben i alle tilfeller. Derfor er det viktig for meg å sette sammen et team som besitter de kvalitetene som til enhver tid er mest relevant for problemet vi skal løse. Det er mest problemløsning egentlig, men også utvikling. Det er ikke lenger slik at jeg kan mest lenger, spesielt ikke om vi skal gå nye veier som er litt utenfor hva jeg har erfaring med fra før av.»*

### Teste løsninger/piloter

Siste evnen som er observert innenfor seizing er evnen til å teste løsninger. Her er det gjort 17 observasjoner, men disse er ganske omfattende i omfang. Selskapene har vist en god evne til å innhente kunnskap og involvere eksternt. Spesielt kundeinvolvering er aktuelt når de svarer om evnen til å teste løsninger. Det går igjen at selskapene har en åpen innstilling når det kommer til det å bruke kunder og andre til å teste egne løsninger. De som har produkter som er mer nisjeprodukter sliter litt med å få kvalifiserte tester og må i større grad basere seg på interne ressurser i testingen sin. Evnen til å teste løsninger er avgjørende for å hurtig kunne utnytte seg av en mulighet. Og for oppstartsselskaper er det rimelig å si at hurtighet er en

styrke ovenfor de mer etablerte aktørene på markedet og det er ofte kort vei fra test, til pilot og til markedet.

*«Det hender faktisk vi bare går ut på gata og hanker inn brukertester med gavekort. Funker som bare det.»*

## Reconfiguring

Det har også blitt observert evner innenfor den siste kategorien. Her har jeg observert evnen til å iverksette løsninger. Når en mulighet er sett, en løsning tilpasset av et riktig team og til slutt testet, er det evnen til å implementere denne som er viktig for å skape verdi av muligheten.

Her vil jeg si at det er observert en sterk evne hos alle de åtte selskapene, noe som ikke overrasket meg. Igjen nevner mange av respondentene evnen til å «snu» seg fort som en avgjørende fordel ovenfor mer etablerte aktører. Gjennomføringsevne og evnen til å realisere tiltak som er iverksatt står sterkt hos respondentene, både på et personlig plan og som selskap.

*«En av grunnene til at det er gøy å jobbe her kontra f.eks. staten er at veien fra tanke til produkt er så kort. Man får på en måte utløp for sine ideer på en helt annen måte, som er tilfredsstillende for typer som oss.»*

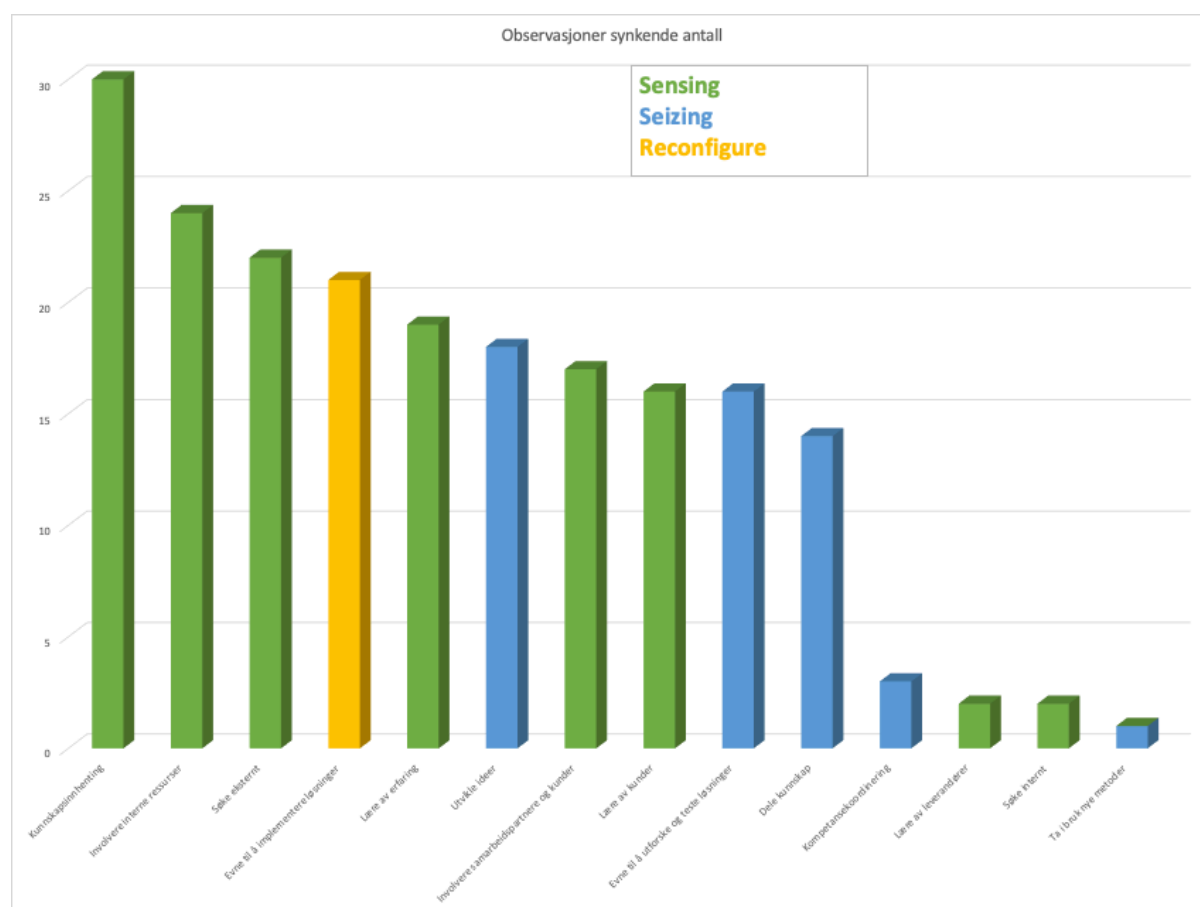
Her nevnes det «typer som oss», noe som gjennom mange av intervjuene er et gjentagende tema. Det er en slags innstilling om at man selv og også sitt team er spesielt egnet til å drive et oppstartsselskap fordi man får utløp for sine egenskaper. Nettopp det å få utløp for sine egenskaper beskrives som en hovedmotivasjon og også en stor grunn til at selskapene har det de selv beskriver som ekstremevner når det kommer til å realisere/implementere ideer og utnytte muligheter som oppstår.

## Oppsummerte resultater

Jeg vil nå oppsummere hovedpoenger som kom frem av undersøkelsen som er gjort.

Om jeg skal forsøke å gruppere litt underkategorier også på tvers av hovedkategori så vil jeg trekke frem at det er mange observasjoner når det kommer til å det å involvere eksterne ressurser både i sensing og seizing. Vi ser mange observasjoner på kunnskapsinnhenting fra eksterne og eksterne søk, noe som forteller oss at de åtte respondentene går utenfor selskapet for å løse problemer og se etter muligheter. Det kan argumenteres for at ekstern involvering av ekstra viktig for oppstartsselskaper som har begrensede interne ressurser som en følge av at de i et så tidlig stadium ikke enda har spesielt mange ansatte.

Vi ser også at intern involvering er ofte observert, noe som igjen kan ha sammenheng med det jeg nevner over her, nettopp at små team og begrensede ressurser resulterer i mye involvering. At man rett og slett bruker alle de resursene man har til sin disposisjon.



Figur 15: samlet oversikt observasjoner med fordeling på hovedkategori

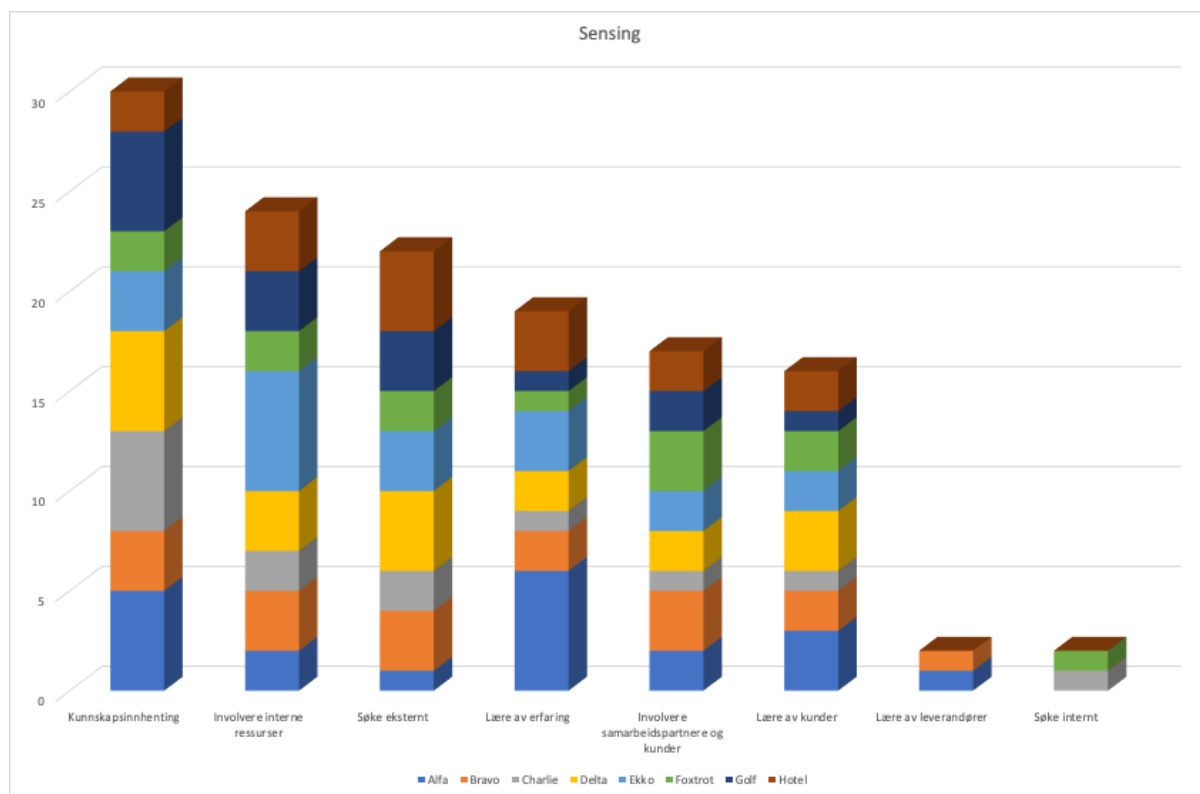
Som nevnt tror jeg noen av kapabilitetene observeres ofte ikke bare som en følge av egenskaper som er unike eller typiske for oppstartsselskaper, men jeg tror også at noen av de observeres ofte som en følge av praktiske årsaker forbundet med det å være et selskap i tidlig utviklingsfase. Om observasjonene er gjort som en følge av egenskaper hos selskapene, eller som en følge av praktikaliteter beskriver de uansett selskapene i undersøkelsen. Og i så måte kan det forsvares at de viser til noen trekk ved disse åtte selskapene, som har lyktes å utvikle og selge produkter og tjenester uten å være involvert i et inkubatorprogram.

## Diskusjon

I en studie av Rice (2002) der det er undersøkt åtte oppstartsselskaper i et inkubatormiljø og det som omtales som «co production» mellom selskap og inkubator, finner man at oppstartsselskaper har et stort utbytte av å delta i en inkubator. Det som også må tas med i vurderingen av studien, er at man ser et stort gap mellom kunnskapen til inkubatoren og oppstartsselskapene, i inkubatorens favør. Med andre ord ser Rice et stort potensiale i overførsel av kompetanse fra inkubator til oppstartsbedrifter (Rice, 2002, s. 186). Men slik er det kanskje ikke i alle tilfeller og derfor kan man ikke alltid si at det er stor verdi i kompetanseoverføringer av den typen. Med studien sier man noe om verdien for et selskap som har et dårligere kunnskapsgrunnlag enn hva inkubatoren har, men det sier ikke så mye om de oppstartsselskapene som sitter på mye kompetanse selv. Selskaper der gründer kan ha flere gjennomføringer av oppstart bak seg, eller har deltatt som investor tidligere. Så det er med andre ord ikke direkte overførbart til de oppstartsselskapene som er med i min studie, der alle, enten gründer eller kjerneteam, har en god erfaringsbase fra oppstart fra før av.

I oppstartsmiljøet låner man et ord fra det engelske språket for å beskrive en samlebetegnelse for aktiviteter mot markedet og investorer. Ordet er «hustle» og betyr å gå energisk og hurtig til verks. Når det bruke si det norske oppstartsmiljøet betyr også å hustle å være ute på farten, møte mennesker, gjøre koblinger, bygge nettverk og skaffe salg og kapital. Slik sett har uttrykket mange fellestrekk med det som vi i teorien kaller for sensing. Mange selskaper har egne hustlere, og andre har det å hustle som en del av rollen til grunnlegger/founder.

Hovedfunn innenfor sensing: Gjennom undersøkelsene har det dannet seg et bilde av åtte oppstartsselskaper som ikke har et spesielt fokus på å lære av leverandører eller å søke muligheter internt i selskapet. Derimot er de dyktige på å involvere andre eksterne ressurser i form av ren kunnskap på et faglig plan, men også kunder for læring. Det er en vesentlig større andel eksterne søk satt opp imot interne søk. Det er gjennomgående for alle resultatene at det er i mye større et eksternt fokus enn et internt når det kommer til sensing generelt sett.



Figur 16: Tabelloversikt sensingkapabiliteter

Totalt sett står sensingkapabiliteter for 132 observasjoner (64%) noe som forteller om oppstartsselskaper som fokuserer på det å søke muligheter. Vi har flere ganger i denne oppgaven nevnt det faktum at oppstartsselskaper ofte har mindre ressurser, kanskje spesielt i form av mennesker, enn mer etablerte selskaper, noe som kan henge sammen med det Teece sier om at sensing krever lite ressurser og mindre enn seizing og reconfiguring (Teece, 2007, s. 1343). Det betyr at oppstartsselskaper på tross av et mer begrenset ressursgrunnlag fortsatt har kreftene til å drive med aktiviteter som faller inn under sensing og i så måte besitter evner innenfor det feltet.

I nyere tid, og kanskje spesielt i oppstartsselskaper, kan man se mer og mer åpen innovasjon og brukerdrevet innovasjon der selskapet har en litt annen tilnærming til forskning og utvikling. Det er ikke mange oppstartsselskaper med store forskningsavdelinger som spinner ut nye muligheter gjennom forskning og utvikling. I stedet adopterer man kanskje mer fra andre, kopierer og kombinerer. Men en slik tilnærming gjøre ikke sensingkapabiliteter mindre relevant, kanskje blir det til og med enda viktigere fordi kontakt med omverden er grunnleggende for åpen innovasjon.

Det eksterne fokuset og bruk av eget nettverk er som sagt noe som respondentene har til felles. Viktigheten av eget nettverk underbygges med dette og man kan spørre seg om dette er noe vi ser til på tross av å ikke delta i et inkubatorprogram, eller om det er noe vi ser til fordi de er utenfor. Et studie gjort av Pettersen (2016) viser til det faktum at oppstartsselskaper har mer nytte av eget nettverk enn det de har av en inkubator sitt nettverk (Pettersen et al., 2016, s. 12).

I Osterwalder sin business model canvas, som er beskrevet i teorikapittelet, vil de fleste av kapabilitetene innenfor sensing havne under kategoriene marked og aktiviteter. Spesielt under marked og markedsseleksjon er punkter som vil gagne av at oppstartsselskapet har evner innenfor sensing. Innenfor markedsseleksjon er det to grunnteorier om hvordan man gjør den jobben. Det deles opp i strukturert og ustrukturert (Andersen & Buvik, 2002, s. 348). Den strukturerte tilnærmingen er slik vi kjenner den fra teorier om markedssegmentering og markedsundersøkelser fra markedsføringsfaget. Dette er slik det tradisjonelt gjøres og slik ofte etablerte selskaper jobber. Alternativet til en strukturert tilnærming er den ustrukturerte. Denne metoden oppstår oftere der beslutningstagere kanskje har en begrenset evne til å analysere og tilegne seg informasjon om markeder og heller tar valg baser på et opportunistisk grunnlag. Resultatet av en slik tilnærming kan være at selskapet går inn in markeder de selv forstår best og som faller naturlig. Og at man ikke før på et senere tidspunkt ser mulighetene i mer ukjente markeder (Andersen & Buvik, 2002, s. 350)

I valget mellom en strukturert eller en ustrukturert tilnærming for små og mellomstore bedrifter, ser man at de minste selskapene ofte ender opp med en ustrukturert tilnærming. Av de som velger en strukturert metode for å velge internasjonalt marked er det selskaper med mye ressurser tross sin størrelse. I en studie gjennomført av Musso og Francioni ser man at kun 24,9% av de små- og mellomstore bedriftene benytter seg av en strukturert tilnærming og at de som gjør det er i det øvre sjiktet av utvalget når det kommer til ressurser (Musso & Francioni, 2014, s. 308)

Så hva betyr dette for undersøkelsen som er gjort? Vel med funnene til Musso og Francioni (2014) som grunnlag skjønner vi at for oppstartsselskaper, med sitt begrensede

ressursgrunnlag, er sensingkapabiliteter helt avgjørende fordi de har en ustrukturert tilnærming som baserer seg på enkeltpersoners evner i stedet for markedsanalyser og ekstern informasjon. Det er nevnt flere ganger at av alle observasjoner som er gjort hos disse åtte oppstartsselskapene som har lyktes utenfor et inkubatorprogram, står sensing for 64% av observasjonene. Noe som kan være med å forklare hvorfor de har lyktes. De har evner som er avgjørende for et oppstartsselskap sitt markedsarbeid med begrensede ressurser.

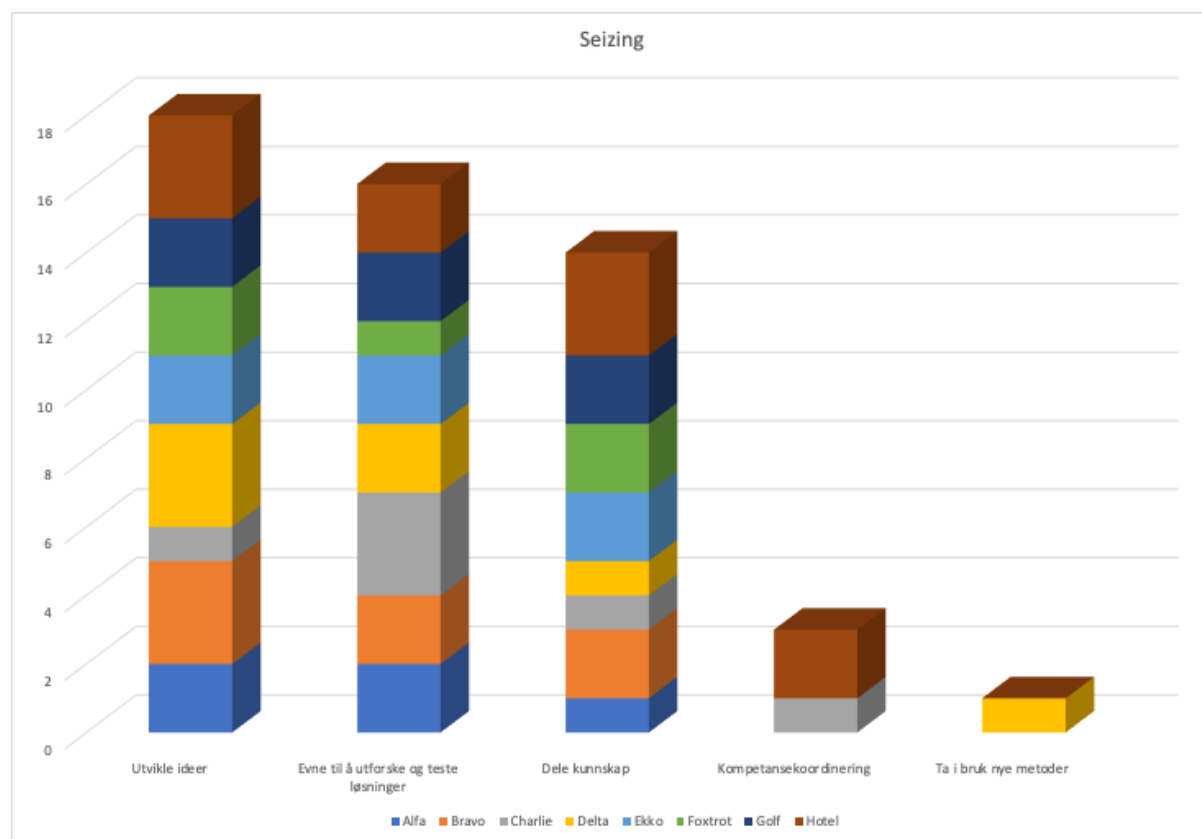
Så må man til slutt stille seg spørsmålet om det er nyttig å opparbeide seg kapabiliteter innenfor sensing om man ikke samtidig har en strategi om å opparbeide kapabiliteter også innenfor seizing og reconfiguring. Sagt på en annen måte: Er det noe poeng å oppdage muligheter om man ikke har evnene til å utnytte dem?

Mange hører ordet hacking og tenker på at de må skifte passord. Hacking kan også være noe annet. I oppstartsmiljøet bruker man ordet hacking for å beskrive det å løse problemer og gjennomføre noe utfordrende ved å benytte seg av suboptimale ressurser. Et eksempel kan være å bruke en software som egentlig er laget for å fakturere til også å bli et CRM-system. Eller å fjerne miljøskadelig maling fra produktet sitt og selge et «renere og røffere» produkt til en krevende kunde. Mange kompetanseområder er i sving og det krever gjennomføringsevne for å få det til. Det som betegnes som hacking i oppstartsmiljøet har mange ting til felles med det som teorien omtaler som seizingkapabiliteter. Du trenger evner innenfor seizing for å kunne hacke til løsninger på en best mulig måte. For eksempel evner innenfor det å teste og utvikle løsninger kan være avgjørende.

Hovedfunn i seizing: I undersøkelsene ser vi at selskapenes evne til å utvikle ideer, evnen til å teste løsninger og dele kunnskap er kapabiliteten som er hyppigst observert. Av respondentene lærer vi at selskapene har et bra fokus på det å utvikle ideer og å teste løsninger. Oppstartsselskapene ser på seg selv som spesielt egnet til disse oppgaven både som selskaper, men også på individnivå. Vi ser også åtte oppstartsselskaper med lite fokus på å koordinere kompetanse og å ta i bruk nye metoder, noe som kanskje kan forklares i team størrelse og hvor lenge selskapene har «vært i livet». Med det mener jeg at vi hører fra respondenter at de utnytter alle de ressursene de har internt og i så måte ikke enda er i en posisjon der de kan sette sammen ut ifra kompetanse for å håndtere problemer eller muligheter. De bruker bare



alle hver gang uten noen nærmere ettertanke. Samtidig lærer vi at selskapene ikke enda ser på det som spesielt viktig å ta i bruk nye metoder da de ikke enda har avklart sine nåværende (metoder). Det kan derfor diskuteres om disse to kapabilitetene er noe som ville blitt observert oftere hos de åtte selskapene om noen år.



Figur 17: Observerte seizingkapabiliteter

Som man ser over i figuren 16 er det mange observasjoner av evnen til å utforske og teste løsninger. Selskapene mener selv å ha evnen til å raskt teste løsninger med kunder gjennom blant annet prototyper både teoretiske og fysiske. Dette kan være lurt fordi man ved å teste løsninger mot kunder ved å bruke prototyper kan bidra til å unngå det som Teece (2009) omtaler som innrammingskjevheter. Med det mener Teece (2009) at selskaper noen ganger ser på problemløsning i rammene av hvordan de har løst problemer før (Teece, 2009, s. 36).

Funnene kan virke litt rare med tanke på at det er gjort så få observasjoner av evnen til å ta i bruk nye metoder, noe man kanskje skulle tro skjedde oftere dersom man var eksponert mot nye impulser og læring gjennom prototyping og testing av nye løsninger med blant annet

kunder. Det er altså observert flere tilfeller av evne til å teste og utforske, uten at det også har resultert i en endring i metodikk. Så her kan det se ut som at det er en manglende vilje til å utfordre egen arbeidsmetodikk. Eller om man snur på det, et ønske om å være tro mot egen metode.

At selskapene har evner innenfor det å teste løsninger sammen med kunder er også en fordel fordi det gir en forståelse for produktene og tjenestene blant kundene også, ikke bare selskapet selv. En slik involvering bygger eierskap hos kundene og vil kunne bidra til at man lykkes i introduksjonen av et nytt produkt. Kanskje spesielt om kundene er få og store, men også mindre og flere som i konsumentmarkedet.

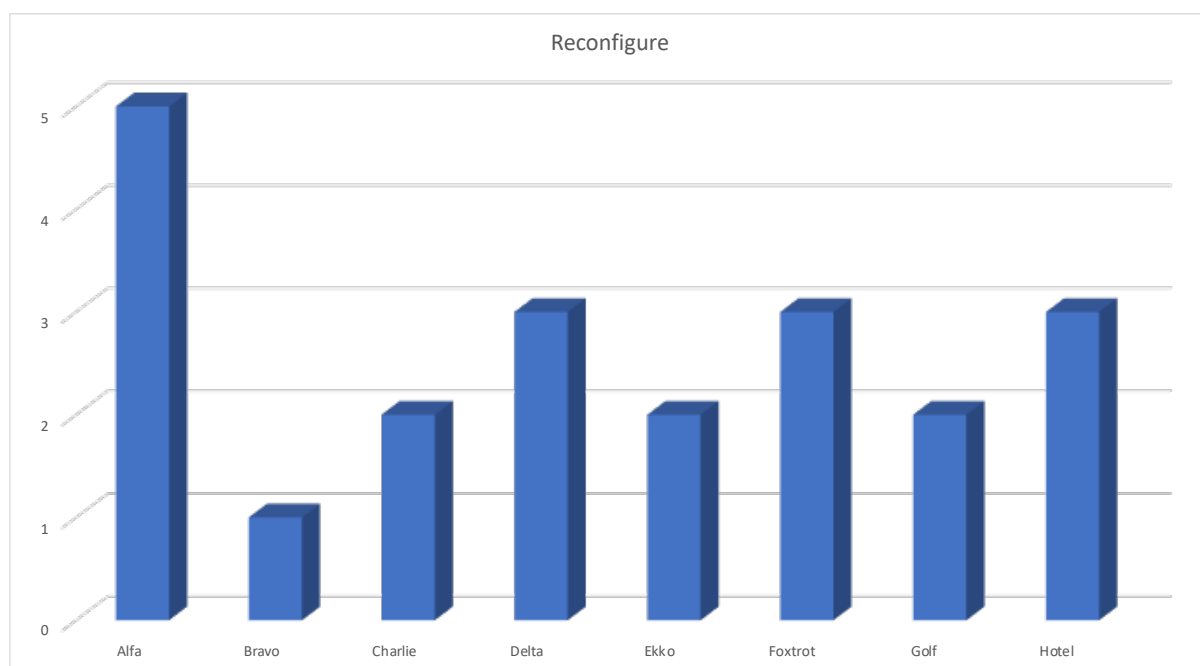
Det vi ser lite av i disse undersøkelsene er et bevisst forhold til- og evner til å koordinere kompetanse. Med det mener man å sette sammen tverrfaglige team for å løse problemer eller se på muligheter. Det er litt «kniven på strupen» mentalitet og man løser det som ligger rett foran seg. Dette kan være en nødvendighet, men kan også være en svakhet. Teece sier at man ved å kombinere forskjellige folk og forskjellig kompetanse på tvers av en organisasjon, kan skape synergier i at ansatte utvikler ny kompetanse som en følge av utveksling på tvers av kunnskapsområder (Teece, 2007, s. 1327).

I Osterwalder sin business model canvas vil seizingkapabiliteter gjøre seg spesielt gjeldende når det kommer til partnere, aktiviteter og verdiforslag. Det er også andre kategorier der kapabilitetene er veldig viktige, som for eksempel kostander og inntekter. En mulighet må helst omgjøres til verdi for både kunde og selskap i form av kroner og øre på bunnlinjen. Så om man ser på kapabiliteter innenfor seizing og deres relevans inn mot en forretningsplan ser av at evner innenfor seizing kan være avgjørende for å oppnå det som må sies å være den grunnleggende hensikten med enhver oppstart, nemlig å skape verdier. Finansiell eller på annen måte skape en verdi for kunder og samfunn.

«Adapt or die», ikke «Adapt or die slowly» eller «Adapt or acquire a competitor». Det er en felles forståelse i oppstartsmiljøet om at dersom markedet man operere i krever det kan man enten endre seg med markedet, gå til nye markeder, eller dø. Med begrensede ressurser og kort «runway» har man ikke tid til å sitte på gjerdet. Transformasjonsevne og kapabiliteter

innenfor det som teorien kaller reconfiguring gjør seg veldig gjeldende for oppstartsselskaper som lever i en verden der du endrer deg, eller dør.

Hovedfunn i reconfiguring: Respondentene og selskapenes de representerer viser alle en evne til å implementere løsninger. Det blir observert til sammen 21 tilfeller av denne evnen. Noen mer enn andre, men likefult nevner alle at evnen til å implementere nye produkter, tjenester eller å ta nye retninger som naturlig for både seg selv og selskapet.



Figur 18: Antallet observasjoner av evnen til å implementer

Under sensingkapabiliteter stilte jeg spørsmålet om det er noe poeng å se muligheter hvis man ikke kan utnytte disse. Det er sammenhengen og synergiene som er viktige her. I et hurtig endrende miljø kan man si at det er en åpenbar verdi i det å ha sensing- og seizingkapabiliteter. Men det er også en stor verdi i det å forstå behovet for å rekonfigurere eller transformere en organisasjons ressurser, noe som krever at man konstant søker i markedet (Dosi et al., 2001, s. 345). Med andre ord er det en gjensidig verdi mellom kapabilitetene som øker verdien til den ene ved å besitte de andre.

Så det at det er gode observasjoner av evner innenfor alle de tre kategoriene i Teece sitt rammeverk kan være med å forklare hvorfor disse 8 selskapene ikke har hatt et behov for å delta i et inkubasjonsmiljø for å lykkes.

Om vi også ser videre fra det å oppdage muligheter, utnytte seg av disse og rekonfigurere selskapet for endringen, ser vi også at det å ha transformasjonsevner kan ha verdi for fremtidige innovasjonsprosesser også, når man ikke lenger er et oppstartsselskap. Lazonick & West skriver i Dosi et al (1998) sier at implementeringsfasen og transformasjonsevne er avgjørende for å eksponere kunder og kjøpere for selskapets produkter og tjenester, både nye og gamle kunder. Men spesielt nye kunder og markeder er sentrale i en innovasjonsprosess (Dosi et al., 1998, s. 256).

## Konklusjon

Ut ifra min studie kan man si at det store felles kjennetegnet når det kommer til dynamiske kapabiliteter er at det er observert evner innenfor alle de tre kategoriene av dynamiske kapabiliteter. Flere snakker om samspillet mellom de forskjellige kapabilitetene og at det er synergier i å besitte flere av dem. Vi ser at det er en overvekt av sensingkapabiliteter, noe som kan ha sin årsak til at denne type evner og tilhørende aktiviteter er mindre ressurskrevende enn de to andre. Som nevnt flere ganger har oppstartsselskaper ofte begrenset tilgang til ressurser og med kort levetid har de kanskje heller ikke opparbeidet seg strukturer og aktiviteter som kan resultere i seizing- og reconfiguringkapabiliteter. Sånn sett kan man si at det er bemerkningsverdig at det er gjort såpass mange observasjoner av slike kapabiliteter tross kort levealder og lite ressurser. Antallet observasjoner er relativt sett lave, men av stor signifikans som kan veie litt opp.

Oppgavens problemstilling lyder som følger: Hvilke dynamiske kapabiliteter kjennetegner norske teknologi gründere og teknologioppstartsselskaper som lykkes med sin virksomhet, på tross av bevisst å ikke benytte seg av SIVA sitt nasjonale inkubasjonsprogram.

Konklusjonen er at selskaper med gode evner innenfor alle de tre kategoriene gode forutsetninger for å lykkes uten hjelpen man finner i et inkubatormiljø.

Et naturlig neste steg for undersøkelser ville vært en komparativ studie av selskaper som deltar i inkubatormiljø og de som står utenfor for å avdekke om det er noen forskjeller. Her vil det være avgjørende å identifisere deltagernes egne evner og ikke de som kommer gjennom samarbeid med inkubatoren. En slik studie hadde vært veldig spennende å forfølge og vil bli vurdert av undertegnede.

## Referanseliste

- Aldrich, H. E. (2014). Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process. *Entrepreneur and Innovation Exchange*. <https://doi.org/10.17919/X9CC7B>
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, *11*(3), 347–363. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6)
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, *32*(2), 110–121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, *107*, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. (Red.). (2001). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0199248540.001.0001>
- Dosi, G., Teece, D. J., & Chytry, J. (1998). *Technology, Organization, and Competitiveness*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0198290969.001.0001>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, *21*(10/11), 1105–1121.
- Flick, U. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526416070>

- Gillham, B. (2010). *Case Study Research Methods*. Continuum.  
<http://www.myilibrary.com?id=271041>
- Helfat, C. E. (Red.). (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Pub.
- Hollensen, S. (2017). *Global marketing* (Seventh edition). Pearson.
- Inkubasjonsprogrammet*. (2020, mai 4). Siva.  
<https://siva.no/virkemidler/inkubasjonsprogrammet/>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Bd. 2). Høyskoleforlaget.
- Kvale, S., Rygge, J., Brinkmann, S., & Anderssen, T. M. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Mian, S. A. (1996). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25(3), 325–335.  
[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00828-4](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00828-4)
- Musso, F., & Francioni, B. (2014). International strategy for SMEs: Criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301–312. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0149>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Pettersen, I. B., Aarstad, J., Høvig, Ø. S., & Tobiassen, A. E. (2016). *Business incubation and the network resources of start-ups*. <https://doi.org/10.1186/s13731-016-0038-8>
- Repstad, P. (2009). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget.

- Rice, M. P. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 163–187. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00055-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00055-0)
- Robehmed, N. (2013, desember 16). *What Is A Startup?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>
- Siva—Selskapet for industrivekst. (u.å.). Siva. Hentet 30. november 2021, fra <https://siva.no/>
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management organizing for innovation and growth*. Oxford University Press. <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=415249>
- Teece, D. J. (2010). Technological Innovation and the Theory of the Firm. I *Handbook of the Economics of Innovation* (Bd. 1, s. 679–730). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)01016-6](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01016-6)
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- What Is a Startup?* (u.å.). Investopedia. Hentet 2. desember 2021, fra <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>



Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal akademisk.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Kodetabell

Kategorier \ respondenter	Antall observasjoner								
	A	B	C	D	E	F	G	H	Snitt
Involvere samarbeidspartnere	2	1	2	1	3	4	0	3	2,0
Involvere interne ressurser	3	4	3	4	7	3	4	4	4,0
Lære fra leverandører	0	0	2	2	1	0	0	1	0,8
Lære fra erfaring	7	3	2	3	4	2	2	4	3,4
Kunnskap sinnhenting	4	4	6	3	4	3	6	3	4,1
Søke eksternt	2	4	3	5	4	3	4	5	3,8
Søke internt	1	2	2	1	3	2	4	2	2,1
Utvikle ideer	3	4	0	4	3	3	3	4	3,0
Dele kunnskap	2	3	2	2	3	3	3	4	2,8
Ta i bruk nye metoder	0	1	4	2	0	4	0	3	1,8
Bevisst sammensetning av kompetanse	0	2	2	1	1	0	1	3	1,3
Evne til å utforske og teste løsninger	3	4	5	3	3	4	3	0	3,1
Evne til å implementere løsninger	6	2	3	4	3	2	3	4	3,4
SUM	33	34	36	35	39	33	33	40	

## Vedlegg 2: Intervjuguide

1. Kan du fortelle om hva som er selskapets nåværende tilstand?  
Hjelp: Emisjoner, ansatte, salg/ikke salg, omsetning
2. Hva tenker du om å være med i en studie om virkemiddelapparatet?  
Hjelp: Har du noen tanker om hensikten til apparatet og hva man ønsker å oppnå med det?
3. Kan du fortelle litt om deres kontakte med virkemiddelapparatet?  
Hjelp: aktør, stadie
4. Kan du fortelle om hvilke aktiviteter dere har vært flinke på siden oppstart?
5. Kan du fortelle om hvordan dere har tilegnet dere ny og nødvendig kunnskap siden oppstart?
6. Hvilke forskjellige kunnskapsområder har vært viktig og hvordan har dere knyttet kompetanse til dere?
  - Hjelp: Ansatte, styre, investorer? Hvor kommer kompetansen fra
  - Hvor går dere for å finne informasjon og erfaringer dere selv ikke har?
7. Har nøkkelpersoner i selskapet vært igjennom en oppstart tidligere?  
Liten intel på dette. Hvem/hva/hvor/når + exit?
8. Kan du si noe om hvordan dere kartlegger og koordinerer intern kompetanse og ressurser?
9. Hvordan jobber dere når dere skal løse problemer?  
Workshop? Intern/ekstern begge deler?

Alle, ledere, investorer?

10. Hvordan har dere samarbeidet med leverandøren?
  - Hjelp: møter og aktiviteter med leverandørene?
  
11. Kan du fortelle hvordan beslutningene rundt problemer dere møter blir tatt?  
Hjelp: Er det benyttet kunnskap fra tidligere erfaringer eller tilsvarende i evalueringen?
  
12. Har oppstarten gått som planlagt eller har det det vært noen utfordringer?
  
13. Hva gjør dere med kunnskap som dere tilegner dere?  
Hjelp: kunnskapsoverføring
  
14. Har dere strategier på hvordan dere skal jobbe etter oppstarten og dere skal skalere?
  - Hjelp: ressurser, folk og investorer