

Øyvind Holm-Johnsen

Utfordringer i en *go-to-market*-fase

En casestudie av syv teknologi-CEO's

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i strategi og forretningsutvikling

Trondheim, februar 2017

Veileder: Lars Øystein Widding

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Fakultet for økonomi

Institutt for industriell økonomi
og teknologiledelse

Abstract

This study intends to shed light on areas where CEO's in tech companies in a *go-to-market*-process experience challenges. Literature on *strategic management*, *business models* and *resources* have been used with emphasis on subtopics such as *ambidexterity* and *growth* for *strategic management*, *design* and *pivots* for *business models* and *Resource-based theory* and *knowledge networks* for *resources* respectively. This study aims to contribute to existing theory on the three topics, with the assumption that the three topics are interrelated.

I used an abductive approach to this research, with theoretical presumptions about the subject, where the semi structured interviews laid out the theoretical frameworks. The selection is comprised of seven interviewees, and interviews were conducted during the summer and fall of 2016. The interviewees are all tech CEO's in Norwegian entrepreneurial firms. Each of the seven interviews represent its own case which was analyzed using a descriptive, multiple case study method.

For this thesis, I used an open research question; *For a CEO in a tech company in a go-to-market process, which challenges are most crucial?*

Six of the seven interviewees mentioned issues related to *strategic management* and *resources*, all seven pointed out challenges related to *business models* in some aspect.

The overall findings show that *designing the right business model* and *building knowledge networks* are the most crucial challenges a tech CEO in a go-to-market process face.

Theoretical implications include that organic growth is preferred by entrepreneurial firms unless they have positive cash flow and top management with well-developed relationships in venture capital. Theoretical implications for my findings related to business models is that CEO's of tech companies with proven business models and VC financing don't expect to pivot in the future. For my findings related to *resources*, my research confirms that human capital is a more important differentiator for a business, than financial resources, buildings and machinery.

Practical implications for policy makers include the recommendation for supporting mentorships and cooperation between entrepreneurial firms and third parties to encourage transfer of knowledge.

Further research includes other methods, but also on other subjects, such as humbleness related to knowledge and strategy gap, the use of intuition versus analysis in designing business models, and the effects of knowledge reservoirs on tech CEOs' success.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på studiet *Erfaringsbasert masterprogram i organisasjon og ledelse* ved NTNU i Trondheim. Oppgaven er en del av spesialiseringen *Strategi og forretningsutvikling*.

Jeg vil begynne med å rette en stor takk til min kamerat Frode Bjørnæs, som anbefalte meg å begynne på studiet.

Jeg vil deretter takke intervjuobjektene Patrik Berglund, Daniel Döderlein, Jo Hansæl, Jørn Haanæs, Gunnar Nordseth, Pål Rødseth og Morten Toverud som alle tok seg tid til å møte meg i deres hektiske hverdag.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Øystein Widding for gode innspill og tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke familie, venner og min samboer for tålmodigheten de alle har vist mens jeg har jobbet oppgaven.

Oslo, 29. januar 2017

Innholdsfortegnelse

ABSTRACT	III
FORORD	V
Figurliste	x
Tabelliste.....	x
1. INNLEDNING	1
1.1. Aktualisering.....	1
1.2. Problemstilling.....	2
1.3. Avgrensning.....	2
1.4. Personlig motivasjon.....	3
1.5. Bidrag.....	3
1.6. Oppbygging av oppgaven	3
2. TEORI	5
2.1. Strategisk Ledelse	6
2.1.1. Ambidekstritet.....	6
2.1.2. Organisk vekst vs. vekst ved oppkjøp.....	7
2.2. Forretningsmodeller.....	10
2.2.1. Designe en vellykket forretningsmodell	10
2.2.2. Pivotering.....	13
2.3. Ressurser.....	16
2.3.1. Ressursbasert teori	16
2.3.2. Kunnskapsnettverk.....	19
3. METODE OG DATAINNSAMLING	25
3.1. Innledning	25
3.2. Forskningsdesign	25
3.2.1. Case.....	25
3.2.2. Tidshorisont	27
3.2.3. Utvalg og valg av case-CEO's	28
3.3. Prosessen.....	28
3.3.1. Datainnsamling	30
3.3.2. Intervju.....	30
3.3.3. Dokumentdata.....	33
3.4. Behandling og analyse av datamaterialet.....	34

3.4.1.	Valg av analysemetode	34
3.5.	Evaluering av metode	36
3.5.1.	Validitet.....	36
3.5.2.	Reliabilitet.....	37
3.5.3.	Bekreftbarhet.....	37
3.5.4.	Kritikk.....	38
3.6.	Oppsummering av kapittelet.....	38
4.	CASEBESKRIVELSER.....	39
	Patrik Berglund	39
	Daniel Döderlein.....	40
	Jørn Haanæs	40
	Jo Hansæl	41
	Gunnar Nordseth.....	41
	Pål Rødseth	41
	Morten Toverud	42
5.	FUNN OG ANALYSE.....	43
5.1.	Strategisk ledelse	43
5.1.1.	Ambidekstritet.....	43
5.1.2.	Organisk vekst vs. vekst ved oppkjøp.....	44
5.1.3.	Oppsummering Strategisk ledelse.....	45
5.2.	Forretningsmodeller.....	45
5.2.1.	Designe en vellykket forretningsmodell	45
5.2.2.	Pivoting.....	48
5.2.3.	Oppsummering Forretningsmodeller	49
5.3.	Ressurser.....	49
5.3.1.	Ressursbasert teori	49
5.3.2.	Kunnskapsnettverk.....	50
5.3.3.	Oppsummering Ressurser	53
5.4.	Avslutning av funn og analyse.....	53
6.	KONKLUSJON, IMPLIKASJONER OG BEGRENSNINGER	55
6.1.	Konklusjon.....	55
6.2.	Hvilke implikasjoner har funnene?.....	56
6.2.1.	Teoretiske implikasjoner.....	56

6.2.2. Praktiske implikasjoner.....	57
6.3. Begrensninger	58
7. VIDERE FORSKNING.....	59
VEDLEGG A: INTERVJU MED PATRIK BERGLUND	67
VEDLEGG B: INTERVJU MED DANIEL DÖDERLEIN.....	81
VEDLEGG C: INTERVJU MED JO HANSÆL.....	89
VEDLEGG D: INTERVJU MED JØRN HAANÆS.....	91
VEDLEGG E: INTERVJU MED GUNNAR NORDSETH.....	103
VEDLEGG F: INTERVJU MED PÅL RØDSETH	111
VEDLEGG G: INTERVJU MED MORTEN TOVERUD	119

Figurliste

Figur 2.1: Sammenheng mellom strategi, forretningsmodeller og ressurser	5
---	---

Tabelliste

Tabell 2.1: VRIO-rammeverket (Barney, 1995).....	18
Tabell 3.1: Oversikt over intervjuobjekter.....	29
Tabell 4.1: Oversikt over case-CEO med bedrift og produkt eller tjeneste.....	39
Tabell 5.1: Oversikt over temaer CEO'ene trakk frem	54

1. Innledning

1.1. Aktualisering

Store deler av norsk næringsliv er utsatt for konkurranse fra utlandet. Både privat og offentlig sektor trenger å møte konkurransen med kunnskap og teknologi, og stadig flere etablerer selskaper i tradisjonelle og nye næringer. I tredje kvartal 2016 ble det etablert 15.123 nye foretak, en økning på 4 prosent fra samme kvartal 2015. For aksjeselskap var økningen 11 prosent. Den største økningen så vi innenfor faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting (SSB, 2016). Norges regjering øker satsningen på forskning og innovasjon (Forskningsrådet, 2015), og egne miljøer skapes i de største byene for å drive frem oppstartsselskaper (Stangeby, 2014), og TTO'er og inkubatorer får økte offentlige tildelinger (innovasjon norge.no, 2016). Nedkjølingen i oljenæring med fallende oljepris og tilhørende dårligere inntjening har ført til at titusenvise av oljearbeidere har mistet jobben eller tatt sluttpakker (Barstad, 2016). Det samme har skjedd i mediebransjen (Brække, 2016). Stor økning av digitale abonnenter, har ikke klart å veie opp for fallet i annonsesalg, i en tid der vi konsumerer digitale medier som aldri før (journalisten.no, 2016).

Mengden oppsigelser og sluttpakker har ført til at flere starter opp som entreprenører i egne selskaper og de store universitetene og høyskolene utdanner nå bachelor- og masterstudenter innenfor entreprenørskap og innovasjon (studenttorget.no, 2010).

Temaet for oppgaven er toppledere ("CEO's") i venturekapitalstøttede teknologiselskaper, deres *go-to-market*-strategier og hvilke utfordringer de ser fremover for egen bedrift, innenfor områdene *strategisk ledelse, forretningsmodeller og ressurser*.

Siden oppgavens tematikk er utfordringer for CEO's i venturekapitalstøttede teknologiselskaper vil jeg introdusere og greie ut om begrepene *venturekapital*, *go-to-market*, og *strategi- og kunnskapsgap*. Venturekapital og *go-to-market* utgjør deler av avgrensningen som jeg kommer tilbake til i kapittel 1.3. Strategi- og kunnskapsgap er et fenomen jeg ønsket å utforske i oppgaven siden jeg hadde noen tanker om at dette var til stede for intervjuobjektene.

Venturekapital

Venturekapitalinvesteringer er investeringer i selskaper som er på et tidlig stadium og som har potensiale for vekst. Investeringene er risikofylte, og investorene tar sikte på høyere avkastning enn gjennomsnittet, primært gjennom kursoppgang. Klassisk venturekapital deles inn i formell og uformell, der formell venturekapital er investeringer gjennomført av institusjoner

(”venturekapitalfond” eller ”VC’er”) og uformell venturekapital er investeringer gjennomført av private investorer, (”*business angels*”, ”forretningsengler” eller ”engleinvestorer”). De private investorene er den største kilden til ekstern egenkapitalfinansiering. Felles for begge er et at investeringene gjøres av tålmodige investorer som er i stand til å tilføre bedriften mer enn penger (Sørheim, 2015b).

En amerikansk studie viser at flere VC’er ser ledelsen, og vanligvis grunnleggerne, som en viktigere årsak til investeringen enn selve forretningscasen. Blant 885 institusjonelle investorer i 681 venturekapitalfond, sier 47% av de spurte at ledelsen var den viktigste faktoren ved investeringen, mot 37% som mente forretningsmessige faktorer som forretningsmodell, marked og industri var viktigst (Gompers, Gornall, Kaplan, & Strebulaev, 2016). Dette gjør CEO’er i vekstbedrifter til aktuelle analyseenheter for en forskningsoppgave.

Go-to-market

Lawrence definerer *go-to-market strategi* som en plan for å nå og betjene de riktige kundene, i de riktige markedene, gjennom de riktige kanalene med de riktige produktene og det riktige verdiløftet. Målet med en go-to-market strategi er å skape gode og suksessfulle kundeopplevelser som tiltrekker, sikrer og holder på de ønskede kundene, som igjen fører til økte salgsvolumer og en vekst i markedsandeler til en lavest mulig kostnad (2012).

Strategi- og kunnskapsgap

Zack (1999) beskriver både strategi-gap og kunnskapsgap. Et strategigap er avstanden mellom det firmaet må gjøre for å konkurrere, og det firmaet *faktisk* gjør. I forlengelsen av de er kunnskapsgapet en forskjell mellom den kunnskapen en bedrift må besitte for å nå sine strategiske mål, og den kunnskapen bedriften besitter i dag.

1.2. Problemstilling

For denne oppgaven har jeg valgt å formulere en åpen problemstilling: *I en go-to-market fase, hvilke utfordringer er mest pressende for en teknologi-CEO?*

1.3. Avgrensning

Med venturekapitalstøttede teknologiselskaper menes de teknologiselskaper som har ett eller flere norske venturekapitalfond på eiersiden. De utvalgte teknologiselskapenes hovedkontor må også være lokalisert i Norge.

Studien fokuserer på teori om ledelse av entreprenørielle kunnskapsbedrifter innenfor teknologi. Jeg har latt intervjuene styre mye av det teoretiske rammeverket, og det var tre

temaer som i stor grad gikk igjen i intervjuene: 1) *strategisk ledelse*, 2) *forretningsmodeller* og 3) *ressurser*. Disse tre temaene blir dermed den teoretiske avgrensningen.

1.4. Personlig motivasjon

Jeg synes temaet rundt strategi- og kunnskapsgap er spesielt interessant for vekstbedrifter, og har selv erfart at ledelsen i oppstartsselskaper er klar over at man trenger en spesifikk kunnskap for å nå sine strategiske mål, og en utfordring er hvordan man kan skaffe seg denne kunnskapen.

For meg belyser denne oppgaven et høyaktuelt tema siden jeg selv er nå med-gründer i en oppstartsbedrift innen reiseliv og teknologi, med globale ambisjoner. Jeg har tidligere med-gründet et medieselskap i utlandet. I både tidligere og nåværende jobbsituasjon har jeg følt en rekke strategiske og menneskelige utfordringer på kroppen. Jeg tror at denne studien vil gi meg stort utbytte, både faglig og personlig.

1.5. Bidrag

Studien tar sikte på å bidra med råd til: 1) ledere i teknologibaserte kunnskapsbedrifter i en vekstfase, 2) personer med ambisjoner om å lede en slik bedrift, 3) eksisterende og potensielle investorer i slike bedrifter og 4) virkemiddelapparatet i form av offentlige aktører som støtter disse. Hensikten er å presentere de viktigste utfordringene en toppleder i en teknologisk vekstbedrift står ovenfor, slik at de nevnte eksterne aktørene også kan være forberedt på disse utfordringene når de måtte engasjere seg i et slikt selskap.

1.6. Oppbygging av oppgaven

Opgaven er bygget opp av syv kapitler: 1) innledning, 2) teori, 3) metode, 4) casebeskrivelse, 5) funn og analyse, 6) konklusjon, implikasjoner og begrensninger, og 7) videre forskning.

Kapittel 2 inneholder teoridelen av oppgaven. Her vil jeg beskrive teorien og litteraturen som senere knyttes opp mot intervjuene som en del av analysen. De hovedtemaene jeg skal ta for meg er *strategisk ledelse*, *forretningsmodeller* og *ressurser*. Seks av de syv intervjuobjektene snakket om strategisk ledelse og ressurser, og samtlige av de syv intervjuobjektene snakket om forretningsmodeller. I mine øyne henger de tre temaene henger sammen. Forretningsmodeller utgjør store deler av en bedrifts strategi, og utgjør rammeverket for hvordan bedriften skal tjene penger. I følge Osterwalder utgjør ressurser den viktigste byggesteinen for å få en forretningsmodell til å fungere (2010), og det er samspillet mellom disse tre temaene jeg ønsker å se på i denne oppgaven.

Kapittel 3 er viet til metode. Her beskriver jeg fremgangsmåten for hvordan problemstillingen skal undersøkes videre. Dette inkluderer forskningsdesignet, utvalget, datainnsamling, data-behandling og analyse, evaluering av dataene med forskningskvalitet og avslutningsvis kritikk av metode.

Kapittel 4 gir et oversiktsbilde av hver case-CEO og en beskrivelse av bedriftene de leder og deres forretningsområde. Jeg har tatt for meg syv CEO's med tilhørende vekstbedrifter. For denne informasjonen har jeg anvendt offentlig tilgjengelig dokumentdata som kildegrunnlag.

Kapittel 5 presenterer funnene og analysene av intervjuene (empiriske data). Hovedtemaene i analysen er basert på funnene i intervjuene. Denne tilnærmingen betegnes som induktiv (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). I kapitlet vil jeg belyse problemstillingen ved hjelp av multippel case-studie der jeg ser på til sammen syv CEO's og deres utfordringer i *go-to-market*-arbeidet. Videre blir de empiriske funnene sammenliknet med funnene fra litteraturen og forankret til teorien i kapittel 2. I oppsummeringen beskrives anbefalt løsning på problemstillingen med de empiriske funnene, som belyses ved hjelp av teori.

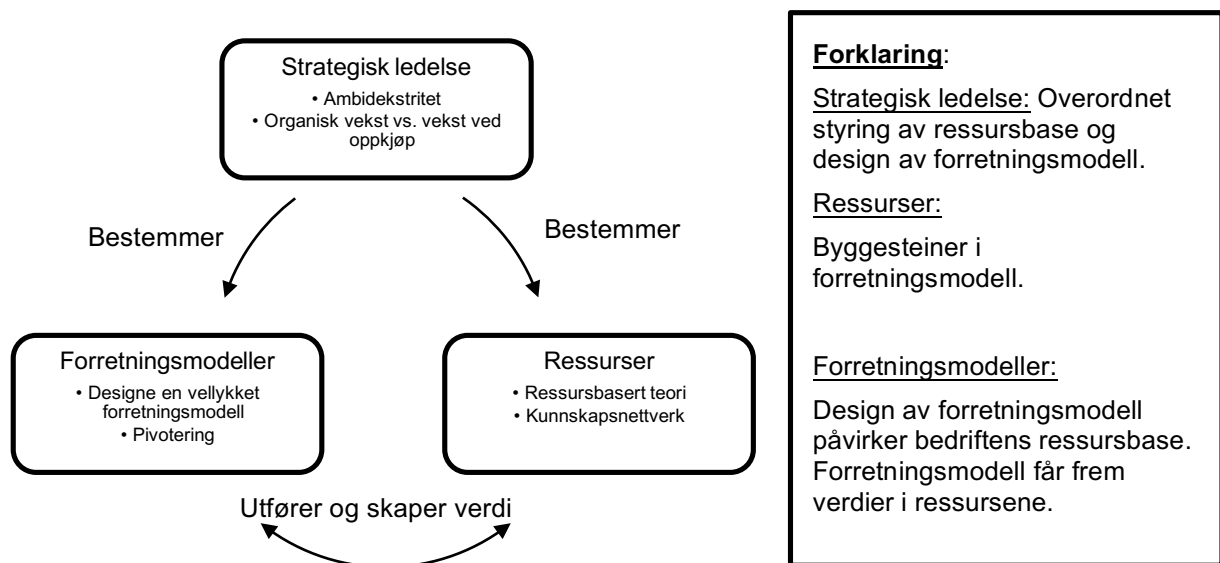
Kapittel 6 inneholder konklusjon og implikasjoner og kapittel 7 inneholder anbefalt videre forskning.

2. Teori

I dette kapitlet skal jeg trekke frem tre hovedtemaer med tilhørende relevante undertemaer som har gått igjen i samtalen med CEO'ene. De tre hovedtemaene jeg skal ta for meg er *strategisk ledelse*, *forretningsmodeller* og *ressurser*. Seks av de syv intervjuobjektene snakket om temaer relatert til strategisk ledelse og ressurser, og alle syv snakket om forretningsmodeller.

De tre temaene henger sammen ved at en forretningsmodell utgjør store deler av en bedriftens strategi og danner rammeverket for hvordan bedriften skal tjene penger. I følge Osterwalder (2010) utgjør ressurser den viktigste byggesteinen for å få en forretningsmodell til å fungere.

Ressursene gjør at en bedrift kan skape og tilby verdi, få tilgang til markeder, holde forbindelser med kunder, og generere inntekter. Forskjellige nøkkelressurser er påkrevet basert på hva slags forretningsmodeller bedriften har satt. En endring av forretningsmodell vil føre til endring av bedriftens ressursbase, hva angår materielle eller immaterielle ressurser. Basert på ovennevnte kan man sette de tre temaene for oppgaven i en figur:



Figur 2.1: Sammenheng mellom strategi, forretningsmodeller og ressurser

Denne forskningsoppgaven er resultat av et forskningsdesign som jeg utdyper i kapittel 3. Teorien sier at dersom man ønsker å finne ny kunnskap hvor man har lite forhåndskunnskap, kan man bruke et *induktivt* forskningsdesign. Dersom man derimot ønsker å bekrefte eller avkrefte antakelser på områder der det finnes mye forhåndskunnskap, bruker man et *deduktivt* forskningsdesign (Johannessen et al., 2010). Før arbeidet med denne oppgaven, hadde jeg noen teoretiske antakelser, men jeg ønsket også å la intervjuene styre teorien. Det resulterer i

at forskningsdesignet vil befinne seg et sted mellom induktivt og deduktivt, og dette betegnes som et *abduktivt* forskningsdesign (Yin, 2014). Siden jeg har valgt et abduktivt forskningsdesign for denne oppgaven, vil jeg i kapittel 2 gi en innføring i teorien vi vil møte igjen i analysen i kapittel 5.

2.1. Strategisk Ledelse

Strategisk ledelse handler om styringen av organisasjoner. Det inkluderer det som er fokusområdene til toppledelsen og alle andre som undersøker årsaker til bedrifters suksess eller fiasko. Bedrifter er i konkurranse med hverandre om innsatsfaktorer og kunder, og inntekter som overgår kostnadene som et resultat av deres valgte fremgangsmåte og strategi for overlevelse. På grunn av konkurranse må firmaer gjøre en rekke valg for å overleve. De *strategiske valgene* inkluderer blant andre 1) å velge seg ut mål, 2) hvilke produkter og tjenester de skal tilby, 3) utformingen av retningslinjer for hvordan de skal posisjonere seg for å konkurrere i markedet (konkurransestrategi), 4) omfanget av produkter og tjenester, og 5) utformingen av organisasjonsstrukturer, administrative systemer og regler for å definere og koordinere arbeid. Disse valgene har sterk påvirkning på om selskapene oppnår suksess eller fiasko, og det er koblingene mellom valgene som utgjør elementene i en strategi (Rumelt & Teece, 1994).

Strategi-gap

Ofte finner vi et gap mellom hva firmaet *må* foreta seg for å kunne konkurrere og hva ledelsen *faktisk gjør*. Dette kalles et strategi-gap og det er opp til ledelsen å lukke dette gapet (Zack, 1999). For denne forskningsoppgaven er dette essensielt, og de påfølgende teori-kapitlene vil kunne relateres til dette. Datamaterialet fra intervjuene bærer preg av at intervjuobjektene *vet* de skal et sted (i fremtiden) og at de er et annet sted i dag. Utfordringene knyttet til hvordan de skal komme seg videre – til produktlansering eller nye markeder – er det denne oppgaven handler om. Det har vært forsket lite på ydmykhet til dette strategigapet, og jeg var ikke i stand til å finne noe relevant litteratur i mine søk. Dette er et område jeg kunne tenke meg å se mer forskning på, noe jeg også har kommentert i kapittel 7.

2.1.1. Ambidekstritet

Av teorien kan vi lese at for å overleve og vokse over tid, må bedrifter kunne *utnytte* eksisterende muligheter og samtidig *utforske* og finne nye inntektskilder og muligheter som åpner seg i markedet. For å kunne ha varig konkurransekraft, må bedriften være *ambidekstrisk* – ha evnen til å gjennomføre både inkrementell og radikal innovasjon (Tushman & O'Reilly

Iii, 1996). Å *utnytte* og samtidig å *utforske* byr på utfordringer knyttet til vidt forskjellige måter å drive og å lede selskapet på (Smith & Tushman, 2005).

Å balansere disse strategiske *paradoksene* er spesielt utfordrende for toppledelsen. Selv om en leder ønsker å maksimere to strategier samtidig, vil han eller hun føle på presset til å være tydelig i valg av strategi, allokere knappe ressurser og lede organisasjonen. Hvordan de håndterer disse paradoksene er kritisk for en bedrifts suksess, og forskningen på området er begrenset (Smith, 2014).

Det har vært forsket mye på ambidekstritet det siste tiåret. Mye av forskningen har vært sentrert rundt hva man kan gjøre som bedriftsleder for å suksessfullt allokere ressurser for eksisterende organisasjon og konkurransebilde, og utforske nye muligheter til suksess i markedet. *Hvordan* dette kan gjøres har det riktignok ikke vært forsket like mye på (O'Reilly & Tushman, 2013). O'Reilly og Tushman trekker også frem at fremtidig forskning bør fokusere mer på firmaers økosystem, og ikke i like stor grad på forhold internt i firmaet (2013).

2.1.2. Organisk vekst vs. vekst ved oppkjøp

Edith Penrose lanserte den grunnleggende antakelsen om at ledere forsøker å maksimere bedrifters profitt ved vekst (1959). Videre er det ikke eierne, men topplederen som har kontroll over den operasjonelle driften i et selskap. Det er derfor en leders oppgave å utnytte tilgjengelige ressurser for å maksimere profitt. Dette er logikken bak organisk vekst innenfor ressursbasert teori (McKelvie, Wiklund, & Davidsson, 2006).

Om organisk vekst

For å kunne oppnå profitabel vekst, må ledelsen være oppmerksomme på begrensninger og muligheter tilgjengelig fra deres *produktive muligheter*. De produktive mulighetene stammer fra firmaets interne ressurser og bedrifters endrede rammevilkår. Det er både endrede rammevilkår og endringer i bedriftens ressurser som skaper ny verdi, og som tillater vekst.

Vekst kan komme fra to aktiviteter som utnytter selskapets ressurser. Den første aktiviteten går ut på å søke etter nye bruksområder for ressursene, da alle ressursene sjelden er i bruk samtidig. Siden det ikke er mulig å utnytte alle ressursene fullt hele tiden, vil det alltid være ressurser som ikke er fullt utnyttet. Disse hullene i ressursutnyttelsen gir potensiale for ekspansjon. For at disse ressursene skal kunne produsere nyttige tjenester kan de kombineres med andre ressurser som ikke er i bruk (McKelvie et al., 2006).

Å subjektivt evaluere markedssituasjonen er en aktivitet for å utnytte ressurser for organisk vekst der man bruker ledelsens *entreprenørielle dømmekraft*. Evalueringen grunner i en antakelse om hva firmaet tror det kan selge til markedet, og hvor. Når en leder oppdager endringer i kundepreferanser og innovasjon, kan bedriften delta ved å utnytte ressursene på nye måter for å møte denne endringen i etterspørsel. Derfor er muligheter til ekspansjon begrenset til i hvilken grad en bedrift kan se muligheter, og at den er villig til å bruke ressurser til å respondere på mulighetene (Penrose, 1959).

Et sentralt element i utnyttelsen av ressurser er at korrekt oppfattede muligheter kombinert med korrekte ressurser er viktigere for vekst enn mengden av ressurser. Firmaer med bedre evne til å kombinere eksisterende ressurser og oppfattede muligheter har dermed større sannsynlighet for å oppnå vekst enn firmaer med tilsvarende dårlig evne. Firmaets evne til å se muligheter og å kombinere ressursene mest effektivt er det vi kaller *entreprenøriell orientering* (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1998). Entreprenøriell orientering består av risikotaking, innovasjon og proaktivitet. Innovasjonselementet består i firmaets evne til å bruke ressursene på nye måter. Proaktivitet består i å bruke firmaets ressurser til å respondere på oppfattede fremtidige behov i markedet, og risikotaking består i villigheten til å bruke ressursene der utfallet er uvisst, altså helt avhengig av ledelsens persepsjon og ikke objektiv kunnskap. Konseptet ble introdusert av Miller (1983) som et forsøk på å beskrive entreprenørskap på et bedriftsnivå, ikke et individuelt nivå (McKelvie et al., 2006). Pettus (2001) og Lichtenstein og Brush (2001) antyder at små selskaper først må øke sin eksisterende ressursbase før de tilegner seg nye ressurser, som ved oppkjøp av andre bedrifter. Lee, Lee, og Pennings (2001) hevder at små firmaer kombinerer ressursene sine på nye måter for å unngå konkurranse med større firmaer på mer tradisjonelle arenaer, som for eksempel på pris. Av egen erfaring har jeg sett at små bedrifter kan bevege seg raskere enn store, og at dette kan gi gevinster og true de store bedriftenes markedsandeler.

Om vekst ved oppkjøp

Penrose skiller mellom intern og ekstern vekst, eller mellom organisk vekst og vekst gjennom oppkjøp, og understreker at det kan være svært forskjellige prosesser. Hun hevder at et vellykket oppkjøp av en annen bedrift ikke behøver å kreve mer enn finansielle evner, gode forhandlingsevner, initiativ og strategi. Intern vekst, på sin side, krever både planlegging og gjennomføringsevne av ledelsen (1959).

I følge ressursbasert teori (RBT) er det de ressursene man besitter som danner grunnlag for vekst, og vekst ved oppkjøp er mer sannsynlig i store selskaper enn i små. For det første, store

selskaper har bedre tilgang på finansiell kapital. Små selskaper har begrenset med ressurser, og mangel på kapital gjør at oppkjøp ikke er mulig (McKelvie et al., 2006). For det andre, resultatet av et oppkjøp er avhengig av ledelsens evne til å integrere de to selskapene (Cartwright & Cooper, 1993). Små firmaer har gjerne begrenset med ressurser i ledelsen (Aldrich & Auster, 1986), og ledelsen er gjerne opptatt med eksisterende operasjonelle oppgaver (Penrose, 1959). Å gjennomføre et oppkjøp tar mye av en leders tid, ved at man søker etter kandidater for oppkjøp og så gjennomfører oppkjøpene. Mindre selskaper har mindre tilgjengelig tid til å gjennomføre proporsjonalt større veksttrinn, slik som et oppkjøp gjerne kan medføre. Jo større og mer kompleks en ekspansjon er, jo mer ledelse og organisering vil kreves per veksttrinn. Det er dette Marris (1964) kaller *Penroseeffekten*, og denne effekten legger hindringer for mindre selskapers vekst ved oppkjøp.

I en studie på svenske selskaper, så Wiklund og McKelvie (2006) at entreprenøriell orientering hadde positiv effekt på organisk vekst. Firmaets størrelse, i antall ansatte, samt oppfattet tilgang til kapital og ledere har positiv effekt på vekst ved oppkjøp. Dette viser at ressursbasert teori kan være med på å forklare hvorfor firmaer av forskjellige størrelser følger forskjellige vekststrategier. Organisk vekst og vekst ved oppkjøp er forskjellige prosesser, som krever forskjellig bruk av tilgjengelige ressurser. Entreprenørielle ressurser, reflektert i bedriftenes entreprenørielle orientering er viktig for organisk vekst, og størrelsen på firmaets ressursbaser, relatert til finansiell kapital og antall ledere, er viktig for vekst ved oppkjøp.

Bedrifters vekst har vært et sentralt tema innenfor forskning på entreprenørskap. På tross av stor interesse og store mengder empirisk forskning, har ikke teorien utviklet seg nevneverdig de siste tiårene (McKelvie & Wiklund, 2010).

McKelvie og Wiklund observerer at en viktig årsak til mangel på utvikling av teori er at forskere gjerne stiller spørsmål om *hvor mye* et firma vokser før de svarer på *hvordan* veksten forekommer. Store deler av forskningen har forklart forskjeller i vekst på tvers av firmaer, men ikke at det kan være store forskjeller i *hvordan* firmaene oppnår denne veksten. McKelvie og Wiklund argumenterer for at *hvordan*-aspektet for vekst er et fundamentalt spørsmål som må forstås før man kan undersøke *hvor mye* et firma vokser (McKelvie & Wiklund, 2010).

Oppsummering av 2.1.3. Organisk vekst vs. vekst ved oppkjøp

Penrose skiller mellom intern og ekstern vekst, eller mellom organisk vekst og vekst gjennom oppkjøp, og legger vekt på at det kan være svært forskjellige prosesser (1959). Hva små firmaer angår, konstaterer Wiklund og McKelvie (2006) at disse sjeldent vil vokse ved

oppkjøp, fordi knapphet på ressurser gjør dette vanskelig å gjennomføre. De mener videre at entreprenøriell orientering har positiv effekt på organisk vekst for små firmaer.

Oppsummering av 2.1. Strategisk ledelse

Jeg åpnet teorikapittelet med temaet strategisk ledelse fordi det handler om styringen av organisasjoner, og inkluderer det som er fokusområdene til toppledelsen. I kapittel 5 vil vi se at seks av syv intervjuobjekter trakk frem forskjellige undertemaer av strategisk ledelse i intervjuene. Det viser at det er et essensielt tema for CEO's i teknologibedrifter i en vekstfase.

2.2. Forretningsmodeller

En forretningsmodell er et konseptuelt verktøy som inneholder et sett elementer og beskriver deres forhold til hverandre og forklarer hvordan en organisasjon kan skape verdi. Det er et rammeverk for hvilke verdier en organisasjon tilbyr et eller flere kundesegmenter samt firmaets arkitektur og nettverk for å skape, selge og levere denne verdien, og dermed generere profitt og bærekraftige inntektsstrømmer (Osterwalder, 2004).

Amit og Zott definerer en forretningsmodell som noe som forklarer innhold, struktur og styringen av transaksjoner som er utformet for å skape verdier gjennom utnyttelse av forretningsmuligheter. En forretningsmodell belyser hvordan en organisasjon er knyttet til eksterne interessenter, og hvordan denne organisasjonen engasjerer seg i økonomisk utveksling med interessentene for å skape verdier for alle parter (Zott & Amit, 2007).

Andre beskriver en forretningsmodell som et rammeverk med fire elementer, som satt sammen, skaper og tilfører elementene verdi til selskapet. De fire elementene er kunde- eller verdiforslag, profittformel, nøkkelressurser og nøkkelprosesser. Elementene utgjør byggesteinene i enhver bedrift. Verdiforslag og profittformel definerer verdien for henholdsvis kunden og bedriften. Nøkkelressurser og nøkkelprosesser forklarer hvordan verdien tilføres både kunden og bedriften (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008).

Definisjonene er viktig å forstå for å kunne gjøre seg opp en mening om bedriftene jeg skal trekke frem i denne oppgaven. Til syvende og sist er det en CEO's oppgave å sette en strategi for selskapet, og gjennomføre denne. Samtlige av CEO'ene jeg intervjuet snakket om forretningsmodeller og viktigheten av disse underveis frem til i dag. En CEO trakk frem forretningsmodell som en utfordring for fremtiden.

2.2.1. Designe en vellykket forretningsmodell

Zott og Amit (2007) beskriver to designtemaer innen forretningsmodellering. Det ene temaet er *effektivitetssentrerte* forretningsmodeller, det andre er *nyhetsverdisentrerte* forretnings-

modeller. Et effektivitetssentrert design viser til de tiltak som bedrifter kan ta for å oppnå transaksjonseffektivitet gjennom sine forretningsmodeller. Et slikt design tar sikte på å redusere transaksjonskostnadene for alle transaksjonsdeltakere. Et nyhetsverdisentrert design viser til nye måter å drive økonomisk utveksling mellom ulike aktører. Dette kan eksempelvis oppnås ved å knytte tidligere separerte parter sammen på nye måter, eller ved å utforme nye transaksjonsmekanismer. Effektivitets- og nyhetsverdisentrerte design er ikke ortogonale (for eksempel kan nye designelementer skape lavere transaksjonskostnader), og de utelukker ikke hverandre. Begge designtemaer kan være til stede i en forretningsmodell. Dette er heller ikke de eneste forretningsmodellene, da de kan bestå av andre måter å skape verdi på, blant annet innlåsningsmekanismer og komplementærdesign, som kobler sammen varer, tjenester, ressurser og teknologier (Zott & Amit, 2007).

Samlet sett viser Amit og Zott at riktig design av forretningsmodell er viktig for suksessen til en entreprenøriell bedrift. Den sterkeste sammenhengen finner de mellom utforming av nyhetsverdisentrerte forretningsmodeller og et en bedrifts ytelse. Deres analyse viser at forholdet er bemerkelsesverdig stabilt over tid. Studien viser også at forsøk på å skape forretningsmodeller som er sentrert rundt *både* nyhetsverdi og effektivitet kan virke mot sin hensikt. Det legges vekt på arbeidet med å gå utover de etablerte rammene for forretningsmodellering og ikke minst se på en bedrifts relasjon til eksterne interessenter. Entreprenører kan skape økt verdi ved å innføre innovative organisasjonsdesign som går ut over de etablerte rammene, og dette er spesielt viktig nå i en verden som er sydd sammen på en annen måte enn tidligere (Zott & Amit, 2007).

Zott og Amit setter også design av forretningsmodeller i et *aktivitetssystem*-perspektiv, med gjensidig avhengige aktiviteter som gjøres i firmaet og utvider firmaets rekkevidde (2010). Aktivitetssystemet lar firmaet, sammen med partnere, å skape verdi og tilegne seg en del av den verdien. Forankret i teoretisk og empirisk forskning, foreslår Zott og Amit to sett med parametere som designere av aktivitetssystem må ta i betraktning; 1) *designelementer*, som utgjør innhold, struktur og styring som forklarer arkitekturen i et aktivitetssystem, og 2) *designtemaer*, som nyhetsgrader, innlåsningsmekanismer, komplementærdesign og effektivitetssentrerte temaer (Zott & Amit, 2010).

Om designelementer

Et sett viktige designparametere er designelementene *innhold*, *struktur* og *styring*.

Innhold omfatter utvalget av aktiviteter som utføres i en bedrift. For å utføre nye aktiviteter kan det være nødvendig å gjennomføre ny opplæring av ledere, ansette nye arbeidere, lære

seg nye funksjoner, og koble disse aktivitetene mot det eksisterende systemet av plattformer, applikasjoner og kanaler.

Struktur forklarer hvordan aktiviteter er koblet sammen, og det beskriver aktivitetenes viktighet i forretningsmodellen, og om de er en del av kjernen, støttefunksjoner eller av perifer natur.

Styring forklarer *hvilken aktør* som utfører aktivitetene.

Om designtemaer

Designtemaer forklarer driveren av verdiskapning i et system. Konseptuell og empirisk forskning har etablert at de vanlige designtemaene som skaper og sammenkobler elementene i et aktivitetssystem er *nyhetsverdi- og effektivitetssentrerte temaer*, *innlåsningsmekanismer* og *komplementærdesign*. De første to av disse temaene er beskrevet ytterligere ovenfor i dette kapitlet.

Innlåsningsmekanismer kan være byttekostnader eller nettverkseffekter som stammer fra strukturen, innholdet eller styringen av aktivitetssystemet. Disse mekanismene gjør det vanskelig å for tredjeparter å bryte ut av forretningsmodellen. *Komplementærdesign* innebærer at man kombinerer aktiviteter innenfor et system og at disse da gir økt verdi enn om man gjennomfører aktivitetene alene (Zott & Amit, 2010).

Oppsummering av 2.2.1. Designe en vellykket forretningsmodell

Zott og Amit konkluderte i sin studie med at en forretningsmodell kan ses på som en mal for hvordan en bedrift styres og hvordan den leverer verdi til interessentene. Aktivitetssystemperspektivet adresserer disse temaene og gir ledere og akademikere et språk og en konseptuell verktøy-kasse til å adressere disse og delta i dialog og kreativ design.

Fokus på aktiviteter er et naturlig perspektiv for entreprenører og ledere som skal bestemme utformingen av forretningsmodellen. Dette perspektivet oppfordrer i tillegg ledelsen til å tenke systemisk og holistisk på utformingen av forretningsmodellen, fremfor å fokusere på isolerte og individuelle valg (2010).

Utover arbeidene fra Zott og Amit (2007, 2010), er det gjort lite forskning på forretningsmodeller i teknologiselskap i vekstfasen. Johnson (2008) og Chesbrough og Rosenbloom (2002) har skrevet om utvikling av forretningsmodeller, men fokuset var på henholdsvis etablerte bedrifters fornying av forretningsmodeller og forretningsmodeller for spin-outs fra etablerte teknologiaktører. Forretningsmodeller i vekstselskaper med innovative produkter er allikevel spennende og høyst relevant for denne oppgaven, og for min egen arbeidssituasjon.

2.2.2. Pivoting

Lean Startup er en metode for utvikling av bedrifter, produkter og tjenester. Metoden forsøker å korte ned produktutviklingscykluser ved å bruke en kombinasjon av hypotesedrevet forretningsutvikling, eksperimentering, iterative produktutgivelser og validert læring. Den sentrale hypotesen i metodelæren er at dersom oppstartsselskaper investerer tid i hyppige iterasjoner i produkt- og tjenesteutvikling for å oppfylle kundebehovene, kan de redusere markedsrisiko og omgå prosjektkostnader og dyre eller mislykkede produktlanseringer (Ries, 2011).

I boken *The Lean Startup* introduserer Eric Ries begrepet *Build-Measure-Learn* (bygg-mål-lær), og at den fundamentale aktiviteten til en oppstartsbedrift er å gjøre ideer til produkter, se og måle hvordan kunder responderer, og lære hvorvidt man bør *pivotere* eller fortsette. Alle suksessfulle oppstartsbedrifter må i følge Ries være rettet mot å akselerere denne sløyfen (2011).

Ries beskriver *pivoting* som en strukturert endring av kurs. Kursendringen gjøres for å teste en ny fundamental hypotese om produktet, strategien og vekstdriveren. Selskaper som ikke får seg til å pivotere på bakgrunn av tilbakemeldinger fra markedet, kan bli sittende fast i ”landet for de levende døde”, en tilstand med verken vekst eller død, mens de bruker opp ressurser og engasjement fra ansatte og andre interessenter, uten fremdrift.

Dersom et oppstartsselskap begynner å gå tom for penger, kan det forlenge levetiden på to måter; 1) ved å kutte kostnader eller 2) gå ut i finansmarkedet og hente ny finansiering. Når entreprenører kutter kostnader ukritisk, er de også like ansvarlige til å kutte kostnader som lar selskapet gå gjennom *Build-Measure-Learn*-sløyfen som de er til å kutte sløseri. Dersom kuttene utelukkende resulterer i at man arbeider seg gjennom *Build-Measure-Learn*-sløyfen i et saktere tempo, vil alt de har klart være å sørge for at bedriften går konkurs i et saktere tempo (Ries, 2011).

En *pivot* er altså en spesiell form for dreining, skapt for å teste en ny fundamental hypotese om produktet, forretningsmodellen eller vekstmotoren. Det finnes flere typer *pivots*;

Zoom-in Pivot

Det som tidligere var en enkelt funksjon i et produkt, blir til et enkelt, komplett produkt.

Zoom-out Pivot

Motsatt av foregående, der en enkelt funksjon ikke er tilstrekkelig til å støtte et helt produkt. I denne dreiningen, blir det som var et helt produkt, nå en enkelt funksjon i et betraktelig større

produkt. Et eksempel på en norsk zoom-out pivot kan være Vipps fra DNB, som har gått fra å være en applikasjon for vennebetaling, til å bli et produkt som også lar bedrifter og forhandlere ta betalt fra sine kunder.

Kundeselement-pivot

Bedriften oppdager at produktet løser et faktisk problem for kunder, men ikke den type kunder bedriften opprinnelig søkte å løse problemet for. Dette viser at produkthypotesen er delvis bekreftet, ved at den løser problemet, men den løser problemet for et annet kundeselement enn først antatt.

Kundebehov-pivot

Når man lærer å kjenne sine kunder, blir det ofte klart at problemet en forsøker å løse, ikke er så alvorlig som man først antok. Denne kundenærheten kan føre til at bedriften oppdager andre relaterte problemer som kan bli løst. I mange tilfeller kan det nye problemet løses ved små endringer i produktet, i andre tilfeller krever det et helt nytt produkt. Dette er nok et tilfelle der produkthypotesen er delvis bekreftet. Kundemålgruppen har et problem som er verdt å løse, men det var et annet problem enn det man først antok.

Plattform-pivot

En plattform-pivot inntreffer når et produkt dreier fra en applikasjon til en plattform eller motsatt.

Forretningsarkitektur-pivot

Denne dreiningen er basert på et konsept fra Geoffrey Moore, som observerte at selskaper gjerne følger en av to forretningsarkitekturer; høy margin og lavt volum, eller lav margin og høyt volum (Moore, 2008). I en forretningsarkitektur-dreining, vil en oppstartsbedrift endre forretningsarkitektur. Et selskap kan gå fra høye marginer og lavt volum til å tre inn i massemarkedet. Andre bedrifter, som var satt opp til å selge i massemarkedet, opplever at salgene krever lengre sykluser, og går derfor andre veien.

Verdiskapnings-pivot

Verdiskapning er ofte iboende i produkthypotesen. Endring av inntektsmodeller er et eksempel på en verdiskapnings-pivot, og kan ha store konsekvenser for resten av både bedriften og produktet, så vel som markedsstrategier.

Vekstmotor-pivot

I denne dreiningen vil selskapet endre sin vekststrategi for å oppnå raskere eller mer profitabel vekst. Ofte innebærer endring av vekst en endring av hvordan verdien er skapt.

Kanal-pivot

En kanaldreining er å innse at et produkt eller en tjeneste kan selges mer effektivt i en annen distribusjonskanal. Et eksempel er et selskap som går fra komplekse salg med mange aktører, til å selge direkte til sine slutt kunder.

Teknologi-pivot

Ofte kan et selskap finne nye måter å oppnå samme løsning ved å bruke en annen teknologi. Teknologidreininger er vanligere i etablerte bedrifter. Med andre ord, de er en *sustaining* – vedvarende innovasjon (i motsetning til en *disruptiv*, eller forstyrrende innovasjon), en inkrementell forbedring, som skal appellere til en eksisterende kundemasse. Etablerte selskaper er gode på disse dreiningene fordi ikke så mye forandres. Kundesegmentet er uforandret, det samme er kundens problem. Verdiskapningen og distribusjonskanalene er også uforandret. Spørsmålet er heller om ny teknologi kan bidra til økt pris og/eller ytelse sammenliknet med eksisterende teknologi.

Ries understreker at en *pivot* ikke bare er en formaning til endring. Det er en spesiell form for strukturell endring skapt for å teste ut nye fundamentale hypoteser om produktet, forretningsmodellen og vekstdriveren. *Pivotering* er i hjertet av *Lean Startup*-metoden og er det som gjør at *Lean-bedrifter* kan takle motgang; dersom de trår feil, har de verktøyene til å oppdage det, og mulighetene til å stake ut en ny kurs.

Oppsummering av 2.2.2. Pivotering

Vi leser av teorien til Eric Ries at pivoteringer er en viktig, strukturert endring av kurs. Kursendringen gjøres for å teste en ny fundamental hypotese om produktet, strategien eller vekstmotoren. Selskaper som ikke får seg til å pivotere på bakgrunn av tilbakemeldinger fra markedet, kan ende opp med hverken vekst eller død, mens de bruker opp ressurser og engasjement fra ansatte og andre interessenter, uten fremdrift.

Min egen erfaring viser at pivotering er vanskelig å gjennomføre, og for å få til en suksessfull pivot, må hele organisasjonen stille seg bak. Det kan føre til at det er lettere å pivotere med suksess i små bedrifter eller i små utviklerteam. Dette kan også henge noe sammen med at små firmaer kombinerer ressursene sine på nye måter for å unngå konkurranse med større firmaer (Lee et al., 2001).

Flere store selskaper slik vi kjenner de i dag er suksess av ulike typer pivots. Pinterest, Twitter, Starbucks og Instagram er eksempler på bedrifter som har pivotert seg til suksess (Nazar, 2013).

Oppsummering av 2.2. Forretningsmodeller

I intervjuene jeg gjennomførte var det få som nevnte fremtidige utfordringer knyttet til forretningsmodeller. Én CEO understreket behovet og viktigheten av å *bevise forretningsmodellen* på kort sikt, og fem intervjuobjekter nevnte at de hadde endret forretningsmodell underveis.

Noen av intervjuobjektene snakket også om deres erfaringer med *The Lean Startup* og om de hadde benyttet boken i arbeidet med produkt- og tjenesteutvikling i egne selskaper. Boken har ingen forankring i forskning eller akademia, men flere universiteter underviser i prinsippene den er bygget på, og verden over gjennomføres det seminarer og treff for metodens tilhengere. Boken har solgt mer enn 100.000 kopier og er fortsatt populær på tross av at den har mange sterke kritikere. For denne oppgaven som fokuserer på teknologiselskaper i en *go-to-market*-fase, er det naturlig at *The Lean Startup* blir trukket frem.

2.3. Ressurser

Schumpeter (1934) definerer entreprenørskap som en aktivitet der man innovativt kombinerer ressurser til noe markedet opplever som nytt. I kunnskapsbaserte firmaer er kunnskap den viktigste ressursen, og disse firmaene innehar det største potensialet for økonomisk vekst og nye arbeidsplasser (Jones-Evans & Westhead, 1996; Mason & Harrison, 1999; Rickne & Jacobsson, 1996; Westhead & Storey, 1994). Av denne grunnen er det viktig å studere vekstorienterte kunnskapsbedrifter og forsøke å forstå hvordan disse kan oppnå konkurransekraft (Widding, 2007). I denne første delen av teorikapitlet vil jeg se på litteraturen om ressursbasert teori, kunnskapsnettverk og humankapital.

2.3.1. Ressursbasert teori

Ressursbasert teori (RBT) er et sentralt konsept for forståelsen av hvordan entreprenørielle firmaer finner og anskaffer ressurser til å oppnå konkurransekraft. RBT har de siste tiårene i stor grad påvirket strategi- og innovasjonsforskning. Ressursbasert teori argumenterer med at konkurransekraft bare kan vedvare hvis ressursene som skaper denne vanskelig kan kopieres av konkurrentene og, på den annen side, at produkter og tjenester basert på tradisjonelle ressurser og/eller ressurser med lavt innslag av kunnskap, er sårbare for kopiering. I følge tilhengere av RBT er det enklere å utnytte eksterne muligheter ved å bruke eksisterende

ressurser på nye måter, enn å forsøke å skaffe ny kompetanse for hver ny mulighet som byr seg (Sørheim, 2015a).

Barney (1995) deler firmaets ressurser inn i fire grupper. De fire er finansielle ressurser (for eksempel gjeld, egenkapital, overskuddskapital), fysiske ressurser (maskiner og bygg), menneskelige ressurser (erfaring, kunnskap, risikovillighet) og organisatoriske ressurser (som for eksempel historie, relasjoner, kultur, organisasjonsstruktur).

VRIO-rammeverket

Ressurser som vanskelig kan kopieres kan gi konkurransekraft, men dette er ikke tilstrekkelig for å gi langvarig konkurransekraft. Barney introduserte VRIO-rammeverket som et bidrag til å undersøke om ressursene er 1) *verdifulle* (valuable), 2) *sjeldne* (rare), 3) *vanskelig å imitere* (imperfectly imitable) og 4) *tilstrekkelig godt organiserte* (organized properly).

De fire kriteriene er basert på to viktige forutsetninger: den første er om *ressurs-heterogenitet*; at alle bedrifter, også de i samme bransje har forskjellige og unike sammen-setninger av ressurser og kompetanse, som skiller dem fra konkurrentene. Den andre forutsetningen er *ressursimmobilitet*; at ressurser og kompetanse som er unikt for bedriften, vanskelig kan flyttes til en annen bedrift (Barney, 1991).

Om verdifulle

Dersom en ressurs kan gjøre at bedriften kan: 1) utnytte ekstern mulighet, eller 2) nøytralisere en ekstern trussel, eller 3) gi en økning i inntekter, reduksjon i kostnader eller begge deler, sier vi at ressursen er verdifull.

Om sjeldne


Verdifulle ressurser som innehas av en rekke nåværende eller fremtidige konkurrenter, vil i seg selv ikke være en kilde til (varig) konkurransefortrinn. En bedrift har konkurransefortrinn når den iverksetter en verdiskapende strategi uten at mange andre firmaer gjør tilsvarende. Dersom flere aktører besitter en verdifull ressurs, fører dette til at flere kan utnytte denne ressursen på en tilsvarende måte. Bedriftene kan så iverksette tilsvarende strategi, som fører til at ingen firmaer vil ha konkurransefortrinn. For at en ressurs skal kalles sjelden, må den dermed kun besittes av et fåtall aktører.

Om vanskelige å imitere

Midlertidig og varig konkurransekraft kan kun vedvare dersom det er kostbart for konkurrentene å imitere eller kopiere de verdifulle og sjeldne ressursene. Immaterielle eiendeler er gjerne dyrere å kopiere enn materielle.

Om organisering

En bedrifts potensiale for varig konkurransekraft avhenger av ressursenes verdi, om de er sjeldne, og om de er lette eller vanskelige å imitere. For å kunne hente ut potensialet i konkurransekraften, er bedriften nødt til å være tilstrekkelig organisert. En rekke komponenter i en bedrifts organisasjon er relevante når man skal se om den er tilstrekkelig organisert, inkludert rapporteringsstrukturer, kontrollsystemer, og kompensasjons- og lønnspolitikk. Disse komponentene er *komplementære* fordi de har begrenset evne til å bidra til varig konkurransekraft isolert sett, men når de kombineres med, og utfyller, andre ressurser kan de bidra til at bedriften oppnår varig konkurransekraft.

Verdifull?	Sjelden?	Vanskelig å imitere?	Godt organisert?	Konkurransemessige komplikasjoner	Økonomiske resultater
Nei			Nei  Ja	Konkurransemessig ulempe	Under normal
Ja	Nei			Konkurransemessig paritet	Normal
Ja	Ja	Nei		Midlertidig konkurransemessig fortrinn	Over normal
Ja	Ja	Ja		Varige konkurransemessige fortrinn	Over normal

Tabell 2.1: VRIO-rammeverket (Barney, 1995)

Basert på forutsetningene om ressursheterogenitet og ressursimmobilitet, forteller VRIO-rammeverket oss at firmaer kan oppnå konkurransekraft ved å inneha ressurser som er: 1) verdifulle, 2) sjeldne, 3) vanskelige å imitere og 4) godt organisert i tillegg til 5) kompetanse som er vanskelig å kopiere. Derfor er det viktigste strategiske målet å identifisere, anskaffe og utvikle, og utnytte disse ressursene for å nå fullt potensiale. Videre sier rammeverket at imitasjon som strategi er vanskelig å gjennomføre med stor suksess, da et firma som kopierer en konkurrents ressurser og evner, kan maksimalt oppnå *konkurranseparitet*, og ikke et konkurransefortrinn. Et firma i en slik posisjon vil da være bedre stilt ved å utvikle og utnytte eget sett med unike ressurser og kompetanse (Mosakowski, 1998)

Kritikere hevder at konkurransekraft uansett er ikke bærekraftig på lang sikt (Fiol, 2001; Porter, 1980). En bedrifts mål er å inneha konkurransekraft så lenge som mulig med dagens konkurransebilde. I det lange løp vil alle fordeler gradvis forsvinne, og det er viktig at firmaer utvikler en egen strategi for å forstå fremtidens behov og bygger ressurser og kompetanse for fremtidens konkurransebilde (Cockburn, Henderson, & Stern, 2000).

VRIO-rammeverket forteller oss altså hva bedriften *bør* gjøre, gitt styrkene og svakhetene ved ressursene og kompetansen i selskapet. Det er en leders jobb å bruke bedriftens strategiske evner til å oppnå konkurransemessige fortrinn (Sørheim, 2015a).

Oppsummering av 2.3.1. Ressursbasert teori

Ressursbasert teori ser på sammenhengen mellom bedriftens ressurser og kontinuerlig konkurransekraft. RBT argumenterer med at produkter og tjenester basert på tradisjonelle ressurser og/eller ressurser med lavt innslag av kunnskap, er sårbare for kopiering, og at varig konkurransekraft kun oppnås dersom ressursene som skaper denne vanskelig kan kopieres av konkurrentene. Det er en leders jobb å bruke bedriftens strategiske evner til å oppnå konkurransemessige fortrinn (Sørheim, 2015a).

Ressursene deles inn i 1) finansielle, 2) fysiske, 3) menneskelige og 4) organisatoriske (Barney, 1991). Et innspill til ressursbasert teori sier at en entreprenør som ikke har noen klare styrker blant sine ressurser, må bygge en ressursbase ved å identifisere, spesifisere, kombinere og omdanne menneskelige ressurser til et nytt foretak. Dette er den entreprenørielle utfordringen (Brush, Greene, & Hart, 2001).

I de neste kapitlene skal jeg fortsette teamet *ressurser* og bevege meg inn på *kunnskapsnettverk*. Dette er en naturlig fortsettelse etter RBT. Seks av de syv CEO'ene snakket om ressurser, og spesifikt det menneskelige elementet innen temaet.

2.3.2. Kunnskapsnettverk

I 2.1 skrev jeg om Zacks definisjon av strategi-gap. I forlengelsen av dette er det naturlig å nevne kunnskaps-gap. Siden et strategi-gap beskriver hva et firma *må* gjøre for å konkurrere og hva det *kan* gjøre, må det også eksistere et kunnskaps-gap som beskriver avstanden mellom den kunnskapen bedriften må besitte for å gjennomføre strategien og hva bedriften vet i dag. Zack skriver videre at en bedrift kan undersøke om kunnskapen den besitter er i samsvar med den kunnskapen som strategien krever, og at en slik undersøkelse kan føre til en kunnskapsstrategi for å rette opp eventuelle avvik. Jo større avstand mellom nåværende kunnskap og ønsket kunnskap, samt volatiliteten i kunnskapsbasen basert på usikker konkurransesituasjon, jo mer aggressiv må kunnskapsstrategien være. Et firma som ikke er i stand til å gjennomføre sin strategi må enten justere strategien etter mulighetene eller anskaffe flere muligheter til å gjennomføre denne (Zack, 1999).

Flere hevder at kunnskap er den viktigste ressursen når et selskap skal oppnå konkurransefortrinn (De Boer, Van Den Bosch, & Volberda, 1999). Dette kan oppnås ved å bygge

kompetansenettverk (Nordhaug, 1993) og kompetansekonfigurasjoner, som Leonard-Bratton (1995) definerer som et *gjensidig avhengig kunnskapssystem*.

Kunnskap er viktig når bedriften skal utvikle og beholde sin konkurransekraft, noe som gjør at anskaffelse av ny kunnskap blir høyt prioritert (Abou-Zeid, 2002; Inkpen, 1998). Fordi de fleste oppstartsselskaper ikke har kunnskapen eller erfaringen som kreves for effektiv innovasjon og produktutvikling, er de ofte nødt til å samarbeide og inngå allianser eller joint ventures og liknende for å få tilgang til kunnskap og gjennomføringsevne de besitter ikke internt (Abou-Zeid, 2002; Premaratne, 2001). Empirien fra min forskning viser også at samarbeid med eksterne tredjeparter har vært verdifullt for case-CEO'ene.

Å lede en organisasjon innebærer arbeid på tvers av flere fag, og disse deles inn i de fire hovedkategoriene 1) produkt, 2) marked (salg), 3) organisering og 4) finansiering (Berg-Utby, Sørheim, & Widding, 2007; Schneider, 1998). Kunnskapen om summen av disse utgjør *business knowledge* (Widding, 2005).

Innenfor *produktkunnskap* sier litteraturen at entreprenøren skal ha tilgang til teknologikunnskap, produksjonskunnskap, og kunnskap knyttet til tjenester. *Markeds-kunnskap* består av kunnskap knyttet til salg og markedsføring, evnen til å skape aktiviteter som leder til profitabel vekst, og generell markeds-kunnskap. Sammen med human- og sosial kapital, er organisatorisk kunnskap den viktigste kunnskapen en organisasjon kan besitte. Videre skal entreprenøren ha tilgang til strukturell- og system-kunnskap og til slutt kunnskap om ledelse. En underkategori til ledelse er organisering, administrasjon, strategi og generell ledelse. Innen kunnskap om finansiering ligger det tre underkategorier; kunnskap knyttet til finansiering, finansiell styring og skatteplanlegging (Widding, 2005).

Når entreprenøren har kartlagt hva slags kunnskap som er påkrevet for å oppnå konkurransefortrinn, er det neste spørsmålet hvem som besitter denne kunnskapen? Widding skriver i en artikkel at denne kunnskapen sitter i forskjellige *kunnskapsreservoar*. Det er i disse entreprenøren henter kunnskap utover den kunnskapen de selv besitter. Reservoarene er satt sammen av interne, semi-interne og eksterne kunnskapsreservoar (2005). Reservoarene finner vi forskjellige steder, og hvert enkelt reservoar har forskjellige relasjoner til organisasjonen. Disse reservoarene vil vi også møte igjen i mine funn, selv om ingen av intervjuobjektene bruker denne betegnelsen.

Interne kunnskapsreservoar

I motsetning til de andre reservoarene, består de interne kunnskapsreservoarene utelukkende av bedriftens ansatte. På tross av deres homogene karakter, viser studier at disse aktørene er bedriftens viktigste ressurs for kunnskap (Amit & Belcourt, 1999; Buckman, 1998). Forskning på små grupper indikerer at firmaets ansatte besitter kunnskap og ekspertise som er essensielle for å skape et aktivt kunnskapssystem (Mohr, Fisher, & Nevin, 1996; Rulke, Zaheer, & Anderson, 2000; Stewart & Ruckdeschel, 1998; Wegner, 1987). Den mest effektive måten å forhindre kopiering fra ens konkurrenter er å fokusere på det interne kunnskapsreservoaret (Amit & Schoemaker, 1993). Greve (1991) hevder at selskapenes interne organisering av aktiviteter, rutiner og kommunikasjon har stor påvirkning på deres evner til å innovere. Funnene er ikke veldig kontroversielle, men belyser aktører som er nødvendige for å bygge et tilstrekkelig kunnskapsreservoar (Widding, 2005).

Semi-interne kunnskapsreservoar

Det semi-interne kunnskapsreservoaret består av bedriftens eiere og styremedlemmer. En av årsakene til at det er fordelaktig å etablere et slikt *semi-internt* nivå er at disse aktørene ikke er en del av den daglige ledelsen, men allikevel har et ansvar. Dette kan også argumenteres ved bruk av *agentteori* som sier at entreprenører og eiere har forskjellige interesser og roller.

Det legges vekt på at de semi-interne kunnskapsreservoarene i stor grad består av finansielle eller industrielle aktører eller personer som representerer disse. Dersom vi ønsker å skille ytterligere på disse gruppene, vil vi være nødt til å se på aktørene i lys av hvilket stadium bedriften befinner seg i. I en tidligfase-bedrift, finner vi ofte grunnleggere, familie og venner i denne gruppen. Etter hvert som behovet for kapital vokser, vil engleinvestorer (*business angels*) tre frem som en viktig aktør. I senere faser, inkludert vekstfasen som denne oppgaven handler om, vil såkornfond og institusjonelle venturekapitalfond være mer aktuelt (Widding, 2005).

Det finnes lite forskning som viser at familie og venner er viktige bidragsytere til en bedrifts *business knowledge*. På tross av at engleinvestorer er kjent for å bidra med både finansiering og kunnskap, viser studier at halvparten av disse kun bringer finansiering (Reitan & Sørheim, 2001), og ikke noe annet. Engleinvestorer kan dermed karakteriseres som en heterogen gruppe, og på grunn av dette er det viktig at entreprenører får tilgang til *kompetente investorer* (Sætre, 2003; Sørheim & Landström, 2001). Disse kompetente investorene har i tillegg til finansiell kapital *business knowledge* og erfaring som kan vise seg verdifull i selskapenes tidlige fase (Mason & Harrison, 2000; Sørheim & Landström, 2001). Erfaringen kommer ofte

som et resultat av deres bakgrunn, og det er av størst verdi dersom denne erfaringen er fra tilsvarende eller nærliggende bransjer (Widding, 2005). Av min empiri, ser vi at CEO'ene bruker de semi-interne kunnskapsreservoarene i stor grad. Både styremedlemmer og eiere (i form av venturekapitalselskaper) blir trukket frem som kilder til kunnskap. I flere av tilfellene er styremedlemmer og eiere samme person.

Eksterne kunnskapsreservoar

Det eksterne kunnskapsreservoaret må ses i relasjon med begrepet *nettverk* som kan defineres som et forhold mellom aktører, uavhengig om det finner sted i en sosial eller økonomisk kontekst (Greve, 1991). Dette utdypes med at et velutviklet nettverk er viktig for en entreprenør, men ikke tilstrekkelig for å oppnå suksess (Johannisson, 2000). Duchesneau og Gartner (1990) understreker at aktiv bruk av ekstern kunnskap er en viktig driver for suksess i oppstartsbedrifter. De hevder videre at suksessfulle oppstartselskap også avhenger av råd og informasjon fra andre industrielle aktører, spesielt kunder og leverandører. Dette ser vi også av mine funn; CEO'ene har i flere tilfeller brukt kunder og leverandører som kilde til ny kunnskap.

Kunder er den viktigste parameteren for om man har oppnådd konkurransekraft, og *å skaffe kunder* fremfor å skape produkter, er en bedrifts mål (Drucker, 1973). Fra et langsiktig perspektiv er det viktig å bruke kundene som en strategisk partner for å anskaffe tilstrekkelig business knowledge. Sveiby (1997) hevder at utvikling av kunnskap er en intensiv prosess som involverer ansatte og kunder, spesielt kundenes krav mot sin leverandør. Nye teknologi-bedrifters valg av kunder, og hvordan denne kunnskapsprosessen styres, er derfor av strategisk og signifikant interesse.

Castanias og Helfat (1991) hevder at entreprenøren er den viktigste til å utvikle konkurransekraft, og hevder andre at interaksjonen med eksterne rådgivere er en av de viktigste faktorene som påvirker en oppstartbedrifts suksess (Carter, Gartner, & Reynolds, 1996). Det er godt dokumentert at hjelp utenfra, enten i form av formelle rådgivere (Pearce & Robinson, 1982), privatpersoner, eller andre, som venturekapitalister (Bygrave & Timmons, 1992), leverandører og kunder (Darr & Kurtzberg, 2000; Drake, 1998; Glazer, 1999), kan bringe viktig kunnskap til teknologibedrifter, men det kan også gjøre bedriftene sårbare. Darr og Kurtzberg (2000) hevder at kunnskap kan skaffes fra andre kilder, både internt og eksternt, som fra konkurrenter (Glazer, 1999) og alliansepartnere. Hva konkurrenter angår, er det viktig å merke seg balansen mellom interaksjon og det å lekke sensitiv informasjon (Argote & Ingram, 2000; Lippman & Rumelt, 1982; Winter, 1995; Zander & Kogut, 1995).

Von Hippel (1988) skriver at spesielt *know-how* går på tvers av organisasjoner, gjerne uten noen form for kompensasjon. Dette kan også kalles *gate-keeping* – at organisasjonen strategisk bestemmer hvilken kunnskap som skal slippe inn og ut. Bedriften kan absorbere ny informasjon utenfra, og samtidig beskytte bedriftsintern informasjon etter eget ønske (Widding, 2007).

Funnene fra Widdings studie bekrefter at mennesker er bedriftens viktigste ressurs. Menneskene står frem som den viktigste aktøren for kunnskap, når det gjelder å identifisere kunder, gjøre de første salgene, behandle forespørsel om tilbud, markedsføring og å se etter nye muligheter. Også innen strategisk arbeid er de ansatte viktigst. Et annet funn er at investorer som er representert i styret bidrar med mer kunnskap enn andre aktører i det semi-interne kunnskapsreservoaret, gjerne mer enn styrelederen. Hva det eksterne kunnskapsreservoaret angår, er bildet noe mer fragmentert. Widding (2005) hevder det ser ut som at entreprenører *shopper* kunnskap avhengig av hvilke utfordringer de møter. Videre skriver han at empiriske funn uten teoretisk forankring, viser at venner spiller en viktig rolle for entreprenørene.

Avslutningsvis i dette kapitlet er det verdt å ta med at Jac Fitz-enz skriver i sin bok *ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance* (2000), at *menneskene* er viktigere differensiatorer for en bedrift, enn kontanter, bygninger eller maskiner. En annen studie viser at immaterielle ressurser har signifikant større effekt på en bedrifts suksess enn de materielle ressursene, og konkluderer med at ledere bør prioritere investeringer i immaterielle eiendeler (Galbreath, 2005).

Oppsummering av 2.3.2. Kunnskapsnettverk

Widding (2005) fant i sin studie at mennesker er bedriftens viktigste ressurs, og de utgjør bedriftens viktigste aktør for kunnskap. Menneskene utfører også den største salgs- og markedsføring-jobben, og de er den viktigste brikken i det strategiske arbeidet. Som vi vil lese av mine data, utgjør menneskene en stor del av en bedrifts *go-to-market*-arbeid, enten det er bedriftens egne ansatte eller de som utgjør det semi-interne nettverket. Styremedlemmer, eiere og eksterne rådgivere blir trukket frem som viktige støttespillere for CEO'ene jeg snakket med. Flere av intervjuobjektene hevder at tilgang på de rette menneskene er en stor utfordring i *go-to-market*-fasen de nå står overfor.

Oppsummering av 2.3. Ressurser

I denne tredje delen av teorikapitlet har vi lest at ressursbasert teori og teori om etablering av kunnskapsnettverk legger vekt på mennesker som en viktig ingrediens for utnyttelse av bedriftens potensiale.

Seks av de syv CEO'ene jeg snakket med nevnte at tilgang på de rette menneskene er den største utfordringen i tiden fremover.

Oppsummering av kapittel 2

Jeg har i dette kapitlet beskrevet all teori som vi vil møte igjen i analysen i kapittel 4. Grunnlaget for teorikapitlet stammer fra intervjuene jeg gjennomførte med case-CEO'ene. De tre hovedtemaene jeg tok for meg i dette kapitlet var *strategisk ledelse*, *forretningsmodeller* og *ressurser*. Seks av de syv intervjuobjektene snakket om strategisk ledelse og ressurser, og alle de syv intervjuobjektene snakket om forretningsmodeller.

De tre temaene henger sammen ved at en bedrifts forretningsmodell utgjør store deler av en dens strategi, og danner rammeverket for hvordan bedriften skal tjene penger. Ressurser utgjør den viktigste byggesteinen for å få en forretningsmodell til å fungere (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3. Metode og datainnsamling

3.1. Innledning

Temaet for oppgaven er hvilke utfordringer en CEO i et teknologiselskap opplever i en *go-to-market*-fase. I dette kapitlet beskrives fremgangsmåten for hvordan temaet skal undersøkes, og jeg forklarer hvordan datainnsamling og analyse er utført.

Denne oppgaven er en multippel casestudie, basert på intervjuer med syv CEO's i norske teknologiselskaper med finansiering fra venturekapitalselskaper. Datainnsamlingen fant sted i tidsrommet mai til september i 2016. Hvert intervju tar opp utfordringer knyttet til *go-to-market*-strategi for selskapene CEO'ene leder, og representerer hver sin case.

Jeg har hatt noen antakelser om temaet som jeg ønsket å utforske videre. Dette er den deduktive fremgangsmåten. Etter intervjuene satt jeg må mye data, som så har styrt valg av litteratur, dette gjør oppgaven induktiv. Siden oppgavens forskningsdesign ligger et sted mellom deduktiv og induktiv, vil dette reflekteres i fremgangsmåte og metode.

I alle underkapitlene i dette kapitlet har jeg begrunnet og vurdert mitt eget arbeid opp mot begrepene og teoriene som trekkes frem om metode og datainnsamling.

3.2. Forskningsdesign

3.2.1. Case

I tidlig fase av et forskningsprosjekt tas det stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Det er dette som kalles *forskningsdesign*. Forskningsdesign kan klassifiseres i noen generelle kategorier, som tverrsnitts-undersøkelser, longitudinelle undersøkelser, eksperimenter, kvasieksperimenter, evalueringer, simuleringer, fenomenologi, etnografi, grounded theory og case-undersøkelser (Johannessen et al., 2010).

I denne oppgaven skal jeg undersøke et begrenset utvalg CEO's basert på intervjuer og litteratur. Her hvor målet er å få en forståelse om en situasjon, er det fire mulige alternativer ut av de kategoriene nevnt i forrige avsnitt: 1) caseundersøkelser, 2) grounded theory, 3) etnografisk design, og 4) fenomenologi (Johannessen et al., 2010). I denne oppgaven skal jeg gjennomføre en caseundersøkelse, og nedenfor forklarer jeg hvorfor.

Casedesign

Ordet *case* kommer fra latin *casus*, som kan bety blant annet *tilfelle*, *bevege seg nedover*, eller *hendelse* (wiktionary.org, 2016). I svensk metodelitteratur betegnes casestudier som *fallstudier*, som understreker betydningen av at det er ett eller noen enkelte tilfeller som

studies inngående. En case kan både være et studieobjekt og en forskningsdesign (Johannessen et al., 2010).

Som *studieobjekt* kan en case være et program, en aktivitet, et individ, et sammensatt system, som for eksempel en bedrift, eller et eller flere land. En case kan også være en hendelse eller spesielle tiltak (Johannessen et al., 2010).

En casestudie er en metode for å etterforske empiriske data fra få enheter eller over kortere eller lengre tid basert på kjente prosedyrer, og det benyttes gjerne flere datakilder og felles for dem er at kildene er tids- og stedsavhengige. At de er tids- og stedsavhengige innebærer at asen studeres i en setting, som fysisk, sosial, historisk og/eller økonomisk. Casestudier gjennomføres gjerne kvalitativt, som observasjon eller åpne intervjuer, eller man kan bruke kvalitative metoder som eksisterende statistikk og strukturerte spørreskjemaer (Johannessen et al., 2010). Undersøkelsene kan også gjennomføres ved å kombinere kvalitative og kvantitative metoder (Yin, 2014). Ser man disse egenskapene under ett, vil en casestudie være den mest aktuelle metoden for denne oppgaven. Johannessen (2010) nevner fem viktige elementer ved caseundersøkelser:

1. Problemstilling

Kvalitative casestudier starter vanligvis med et problem fra praksis, og det kan være et problem av generell interesse. Deretter stiller forskeren seg noen spesifikke spørsmål, som ender opp i en problemstilling. Det som normalt styrer caseforskeren, er spørsmål som berører prosess (hvordan eller hvorfor noe skjer), og spørsmål som handler om forståelse (hva, hvorfor eller hvordan).

2. Teoretiske antakelser

Forskeren gjør seg noen antakelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål, og det er disse antakelsene som ligger til grunn for den videre undersøkelsen. Mine teoretiske antakelser har vært med på å danne grunnlaget for den semi-strukturerte intervjuguiden jeg vil trekke frem senere.

3. Analyseenheter

Når problemstillingen er definert, avgrenses den enheten som skal studeres. I mitt tilfelle er hver CEO en egen analyseenhet.

4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene

Det er to analysestrategier; 1) teoretiske antakelser og 2) en beskrivende casestudie. Den første strategien er å foretrekke, og det anbefales at man bruker en beskrivende casestudie

dersom man ikke har noen teoretisk antakelse på forhånd. Min studie, som bygger på et abduktivt forskningsdesign, bruker både teoretiske antakelser og beskrivende casestudier.

5. Kriterier for å tolke funnene

Funnene tolkes opp mot allerede eksisterende teori på området, og man bør ha en foreløpig teori før datainnsamlingen. Med basis i de fire første elementene som er beskrevet ovenfor, kan vi relatere funnene til eksisterende teori. I avslutningen av en casestudie kan man beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle denne, eller bygge helt ny teori. Min oppgave har som mål å bygge videre på eksisterende teori, og dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 6.2.1 om teoretiske implikasjoner.

Designstrategi for casestudien

I følge Yin er det to dimensjoner i designen av casestudie, som utgjør fire designstrategier. Den ene dimensjonen går på hvorvidt man arbeider med én enkeltcase, kalt single case, eller flere caser, kalt multippel casedesign. Den andre dimensjonen går på spørsmålet om man anvender én eller flere analyseenheter. For denne oppgaven vil jeg velge en multippel case-studie som studeres på ett nivå. Det vil si at flere CEO's velges. Hensikten med å undersøke flere CEO's, er å kunne generalisere. Det er viktig å merke seg at casestudier kun er generaliserbare til teoretisk omfang og ikke statistiske populasjoner. Det betyr at enhetene som undersøkes kun kan generaliseres til gjeldende tilknyttet litteratur eller teori (Yin, 2014).

3.2.2. Tidshorisont

Undersøkelser kan gjennomføres på et bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode, eller over lengre perioder. Dersom en undersøkelse gjennomføres på et bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode, brukes betegnelsen *tverrsnittsundersøkelse*. Dersom den foregår over en lengre periode brukes betegnelsen *longitudinell undersøkelse* (Johannessen et al., 2010).

Denne undersøkelsen vil se på forskjellige problemområder og utfordringer en CEO opplever i en *go-to-market*-fase. Undersøkelsen vil dermed benytte data fra ett bestemt tidspunkt (intervjutidspunktet), og omhandle en begrenset tidsperiode (nærmeste fremtid). Undersøkelsen blir da det som kalles en *tverrsnittsundersøkelse*. Undersøkelsen gir oss et øyeblikksbilde av fenomenet, og gir informasjon om hvordan *go-to-market*-faser varierer, ved at CEO'ene opplever samme utfordringer forskjellig avhengig av situasjon. Vi vil også kunne oppdage sammenhenger mellom fenomenene. De utfordringene som har blitt nevnt av to eller flere av CEO'ene har jeg beskrevet analysekapittelet, kapittel 5. Siden jeg bare har data fra ett

tidspunkt er det viktig at jeg er forsiktig med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid, og det er også vanskelig å generalisere.

3.2.3. Utvalg og valg av case-CEO's

For oppgaven har jeg valgt å formulere en åpen problemstilling: I *en go-to-market* fase, hvilke utfordringer er mest pressende for en teknologi-CEO? og problemstillingen har blitt valgt fordi jeg mener det kan bidra til å belyse et aktuelt tema, i tillegg til at jeg har egeninteresse i det. Jeg ønsket å snakke med både erfarne og mindre erfarne CEO's for å se om det var noen sammenhenger i deres valg av markedsstrategi og utfordringer knyttet til denne.

En måte å sortere ut vekstbedrifter på, er å se på selskaper som har investeringer fra venturekapitalselskaper (VC'er). Venturekapitalselskaper investerer gjerne i en tidlig fase i selskapet, i selskaper med høy risiko. De får primært sin avkastning gjennom kursoppgang, og VC'er gjerne tålmodige investorer som er i stand til å tilføre bedriften mer enn penger (Berg-Utby et al., 2007).

3.3. Prosessen

Prosessen med å finne relevante CEO's startet med å kartlegge norske foretak med investering fra norske venturekapitalfond. Flere norske venturekapitalfond er medlemmer av Norsk Venturekapitalforening (NVCA). Foreningen har 29 primærmedlemmer, og disse må ha venture-, vekst-, eller restruktureringsinvesteringer som en vesentlig del av sin virksomhet, samt å utøve aktivt eierskap. Forvaltet kapitalbase må være på minimum 100 millioner kroner (Venturekapitalforening, 2016). Medlemmene er listet opp på foreningens hjemmeside. Alle medlemmene har egne hjemmesider, og der har de listet opp sine respektive porteføljer. Ut i fra disse oversiktene fant jeg om lag 200 selskaper som er under aktiv forvaltning.

Av disse omlag 200 selskapene, sorterte jeg ut hvilke som kunne karakteriseres som teknologi- og kunnskapsbedrifter innenfor IKT. Jeg satt igjen med 50 teknologiselskaper, og disse ble igjen sortert ut på hvilke selskaper som hadde unge CEO's under 40 år, og de som hadde eldre, erfarne CEO's. Av de eldre CEO's var det et krav at de hadde erfaring fra tilsvarende arbeid innenfor samme industri tidligere.

Etter den siste seleksjonsrunden hadde jeg 16 selskaper igjen, hvorav syv selskaper hadde CEO's jeg karakteriserte som unge, og ni selskaper hadde CEO's jeg karakteriserte som eldre, med mer erfaring.

Valg av case-CEOs

Per e-post kontaktet jeg samtlige CEO's, enten direkte eller via generelle epost-adresser jeg fant på selskapenes nettsider. Jeg sendte e-poster som var i stor grad standardiserte, med noen få tilpasninger til hver mottaker. Noen CEO's svarte umiddelbart, og noen tok en del lenger tid. I de tilfellene jeg ikke fikk svar fra CEO per e-post, kontaktet jeg denne per privat telefon eller sentralbord.

Fire av CEO'ene svarte aldri på mine henvendelser. Tre ga direkte avslag på mine henvendelser, og tre CEO's klarte jeg ikke å gjøre en konkret timeavtale med grunnet hektisk reiseaktivitet. De oppholder seg for det meste av tiden USA og England, og tilbringer dermed lite tid i Norge. Av de 16 selskapene fra den siste seleksjonsrunden, endte jeg altså opp med seks CEO's der jeg fikk intervjuavtale.

Etter at seleksjonen i utgangspunktet var fullført, og de seks intervjuene var planlagt, gjorde venturekapitalselskapet Investinor en ny investering i en teknologibedrift som passet kriteriene. Det førte til at 16 case-CEO's ble til 17 og jeg kontaktet også denne CEO for å avtale møte, noe som gikk veldig raskt. Jeg endte dermed opp med totalt syv intervjuavtaler. Tabellen nedenfor viser hvilke CEO's som er intervjuet, sortert etter etternavn.

CEO	Selskap	Intervjuet	Norske VC-fond	Produkt / tjeneste
Patrik Berglund	Xeneta	30.06.16	Alliance Venture	Indeks for sjøfrakt
Daniel Döderlein	Auka	24.05.16	Northzone	Infrastruktur for digitale betalingstjenester
Jørn Haanæs	Soundrop / Show.co	21.06.16	Northzone, Investinor	Plattform for markedsføring av musikk
Jo Hansæl	Byline Me	30.08.16	Founders Fund, Investinor	Digital markeds plass for journalistikk
Gunnar Nordseth	Signicat	13.09.16	Viking Venture	Sikkerhets- og signaturløsninger, software
Pål Rødseth	Evatic	26.08.16	Viking Venture	ERP-software
Morten Toverud	Numascale	07.07.16	Investinor, Statoil Technology Invest, Proventure	Software og arkitektur for prosessorer

Tabell 3.1: Oversikt over intervjuobjekter

Valg av utvalgsriterier er avhengig av problemstilling og hva som er praktisk og hensiktsmessig å gjennomføre. *Bekvemmelighetsutvelgelse* er der deltakerne har sagt seg villig til å stille til intervju på bakgrunn av en forespørsel. Utvalget i denne oppgaven kan karakteriseres som et bekvemmelighetsutvalg, da jeg henvendte meg til intervjuobjektene direkte, og de som hadde anledning til å stille til intervju, gjorde det. For meg som forsker har dette vært enkelt og bekvemmelig. Fordelen er at intervjuobjektene føler seg komfortabel med å la seg bli intervjuet om oppgavens tema, og kan dermed bidra med data for å belyse de ulike problemstillingene som oppgaven ønsker å belyse. En ulempe ved å benytte seg av et bekvemmelighetsutvalg er at det gjør det vanskelig å generalisere til resten av gruppen.

I mitt tilfelle var det kun 17 CEO's som var aktuelle, og vanskeligheter med å nå gjennom til disse og praktisk gjennomføring av intervjuer gjorde at det kun ble gjennomført syv intervjuer. Funnene mine viser at disse intervjuobjektene har fellestrekk, men ideelt burde jeg intervjuet ti-15 informanter for å kunne generalisere bedre (Johannessen et al., 2010).

3.3.1. Datainnsamling

Ved innsamling av data har jeg brukt både *primærdatakilder*, som er data innhentet selvstendig og direkte fra analyseenheten som skal undersøkes (CEO'ene). Jeg har da gjort en direkte tolkning av analyseenheten. Jeg har også brukt *sekundære datakilder* som jeg har hentet fra bedriftenes egne nettsider. Jeg har forklart mer om de sekundære datakildene i 3.3.3.

3.3.2. Intervju

Intervjuer er den mest anvendte måten å samle inn kvalitative data på. Metoden kan brukes så godt som overalt og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen et al., 2010). Jeg opplevde samtlige syv intervjuer som positive, og satt igjen med et inntrykk av at informantene følte seg komfortable under gjennomføringen.

Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er gjerne knyttet til fordelingen mellom intervjuer og informanten, der intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten. I samtlige av intervjuene pratet intervjuobjektene fritt, og jeg stilte spørsmål for å forfølge eventuelle spor eller skifte tema. Formålet med denne oppgavens forskningsintervju var og forstå og beskrive utfordringer knyttet til *go-to-market*-strategier.

For kvalitative studier er det vi betegner som ikke-standardiserte intervjuer de best egnede intervjuformene. Det inkluderer semi-strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Begge

variantene anbefales når spørsmålene er komplekse eller har åpne svar som krever forklaring. I tillegg er de gjeldende når rekkefølgen og logikken på spørsmålene er varierende (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Et tredje alternativ er strukturerte intervjuer der forskeren krysser av for faste svaralternativer (Johannessen et al., 2010). Siden jeg hadde en teoretisk antakelse før jeg startet intervjuene, og samtidig ønsket å la intervjuene styre teorien, valgte jeg å benytte meg av semi-strukturerte intervjuer. Dette er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer (Johannessen et al., 2010).

Intervjuguide

Før jeg gjennomførte det første intervjuet, lagde jeg en intervjuguide, med skjelettet av noe teori, og en beskrivelse av noe jeg ønsket å finne ut av. Intervjuguiden inneholdt noen hovedtemaer og generelle spørsmål knyttet til problemstillingen. Listen med hovedtemaene var hovedsakelig ment for meg selv, slik at jeg skulle huske å dekke disse. Spørsmålene var ment for informanten, slik at denne skulle komme med utdypende informasjon. Før intervjuene startet, ble intervjuobjektene gjort oppmerksomme på at jeg hadde en intervjuguide, og at denne var til eget bruk.

Min intervjuguide hadde spørsmål i en bestemt rekkefølge. Noen spørsmål var utformet forskjellig, avhengig av om intervjuobjektet var en erfaren CEO eller en yngre CEO, men jeg tror ikke dette hadde noen betydning på gjennomføringen av intervjuene. Forskjellen i enkelte spørsmål var marginal.

Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet mai til september i 2016. Seks av syv intervjuer ble gjennomført ansikt til ansikt. Dette gikk smidig, og intervjuobjektene førte i hovedsak samtalen.

Prosessen med å booke intervjuavtaler startet i midten av mai 2016 og ble gjort per e-post i første omgang. Dersom jeg ikke fikk kontakt per e-post, fulgte jeg opp per telefon til informanten eller nære kolleger av denne (resepsjonist/sekretær eller underordnet). Jeg startet med eposter til halvparten av de 16 CEO'ene jeg hadde sett meg ut, og én svarte umiddelbart med tilgjengelighet samme dag. Siden denne CEO, i likhet med meg, befant seg i Oslo på tidspunktet, gjennomførte vi intervjuet kort tid etter jeg sendte e-posten.

Det første intervjuet ble gjennomført i lokalet til bedriften der intervjuobjektet er CEO. Vi hadde et møterom tilgjengelig, slik at vi kunne lukke døren for å unngå forstyrrelser. Vi satt på skrå overfor hverandre, adskilt av et høyt bord. Informanten hadde sin mobiltelefon avslått

under hele intervjuet. Min mobiltelefon ble brukt som båndopptaker og var følgelig skrudd på og lå fremme på bordet. Jeg mener rammen rundt intervjuet gjorde at informanten følte seg bekvem og intervjuet bærer preg av åpenhet og en lett tone. At jeg selv har jobbet i samme bransje som intervjuobjektet bidro til at vi hadde en del til felles og intervjuet bærer også preg av dette, i positiv forstand. Dette kan på sin side bidra til å påvirke svarene, kalt *intervjueffekt* (Johannessen et al., 2010). Intervjuet ble gjennomført på mindre enn 30 minutter.

Det andre intervjuet ble gjennomført om lag fire uker etter det første intervjuet, og jeg fikk dermed tid til å reflektere over det første intervjuet. Jeg var også forberedt på å gjøre endringer i intervjuguiden etter hvert som intervjuene ble unnagjort, men så ikke noe behov for det. Intervju nummer to var med en CEO som hadde avsluttet arbeidsforholdet i tidsrommet mellom min kartlegging og intervjuavtalen. Dette ble jeg gjort oppmerksom på i starten av intervjuet, og at arbeidsforholdet var avsluttet gjorde intervjuet mindre aktuelt i forhold til problemstillingen om hvilke utfordringer en CEO ser for seg for fremtiden. Muligheten til å få bedre innblikk i en teknologi-CEO's utfordringer gjorde at jeg valgte å gjennomføre intervjuet, samt å bruke funnene til arbeidet med denne oppgaven. Selve intervjuet ble gjennomført på en kafé i Oslo sentrum. Også her var det en uformell ramme rundt intervjuet. At intervjuobjektet og jeg har flere felles interesser og er begge aktive i startup-miljøet i Oslo gjorde at intervjuet gikk enkelt, noe jeg ser på som en styrke. Intervjuet ble tatt opp på min mobiltelefon, og ble gjennomført på en halv time.

Det tredje intervjuet fant sted en uke etter intervju nummer to, på et møterom i lokalene til selskapet der intervjuobjektet er CEO. Møterommet var tilbaketrasket fra resten av lokalet, slik at vi var skjermet fra forstyrrelser de tre kvarterene intervjuet foregikk. Intervjuobjektet arbeider i et selskap og med en bransje jeg i utgangspunktet kunne svært lite om, så innledningen gikk med til å fortelle om hans og selskapets bakgrunn, samt å gi meg en basisforståelse av industrien de opererer i. Intervjuet ble tatt opp på mobiltelefon.

Det fjerde intervjuet fant sted første uken i juli og rett før starten av fellesferien. Intervjuet ble gjennomført på CEO's kontor i selskapets lokaler utenfor Oslo. Også dette selskapet opererer i en bransje jeg kjenner lite til, så starten av intervjuet gikk med til å gi meg en kort innføring i hvordan industrien fungerer, selskapets historie og hvordan det opererer. Grunnet ferieavvikling på kontoret, kunne vi prate uavbrutt i de tre kvarterene intervjuet tok. Hele intervjuet ble tatt opp på min mobiltelefon.

Det femte intervjuet fant sted over sommerferien på en kafé i Oslo sentrum, da CEO var på gjennomreise fra Trondheim. Også denne CEO'en arbeider i en bransje jeg ikke kjenner så

godt til fra før. Intervjuet ble gjennomført på 25 minutter og også her benyttet jeg meg av min egen mobiltelefon for opptak.

Neste intervju ble planlagt kort tid før gjennomføring. Dette var det syvende selskapet jeg gjorde intervjuavtale med, etter at jeg økte antallet selskaper på shortlisten fra 16 til 17. Grunnet tidspress for intervjuobjektet ble vi enige om å gjennomføre dette per telefon. Jeg tok opp samtalen på min datamaskin og gjorde intervjuobjektet oppmerksom på dette. At det ble tatt opp på datamaskin, viste seg å skape noen problemer ved at datamaskinen min krasjet og måtte startes på nytt. Hele opptaket gikk dermed tapt og jeg måtte be intervjuobjektet oppsummere samtalen, slik at vi fikk noe utbytte av avtalen. I likhet med de andre intervjuene noterte jeg stikkord og korte setninger underveis, og dette var til stor hjelp da jeg skulle analysere funnene.

Det syvende og siste intervjuet ble også gjennomført på en kafé i Oslo sentrum. Intervjuobjektet bor og arbeider til daglig i Trondheim, men var på gjennomreise, og jeg var så heldig å få satt tid etter et par forsøk som ble utsatt tidligere. Selskapet arbeider i en bransje jeg har litt kjennskap til fra tidligere arbeidsforhold, og jeg har også noe erfaring med selskapets produkter som forbruker. Intervjuet ble gjennomført på 25 minutter og også dette ble tatt opp på min mobiltelefon.

Samtlige av intervjuobjektene ble på forhånd informert om tema for oppgaven, men ingen spørsmål fra intervjuguiden ble oversendt før gjennomføringen av intervjuene. Dette var fordi jeg ikke ønsket at intervjuobjektene dannet seg et bilde av problemstillingen før intervjuet fant sted. Dette ble også intervjuobjektene gjort oppmerksomme på før intervjuene startet.

Siden jeg selv er gründer og jobber i en oppstartsbedrift, har jeg personlige interesser i temaet. På grunn av denne interessen, så har samtalen tatt litt andre retninger, enn om jeg hadde fulgt en streng og rigid intervjuguide. Intervjuene bærer helt klart preg av dette, og jeg ser på det som en styrke for oppgaven. Jeg har en eksplorativ tilnærming til problemstillingen og teorien, og da er det en fordel å være mer åpen (Yin, 2014). Jeg har vært veldig åpen for å følge sideveier og spor som kan være med på å forklare fenomenet, og jeg har fått en rikdom i dataene jeg ikke ville fått ellers.

3.3.3. Dokumentdata

I denne studien benyttet jeg meg av dokumentdata i forkant av intervjuene for være informert om hver CEO og bedriftene de leder. Slik hadde jeg muligheten til å være forberedt om temaene jeg skulle spørre om i intervjuene. Dokumentdata er sekundære datakilder som er

hentet fra for eksempel bedriftens nettside, årsrapporter, og nyhetsartikler. Det kan både være skrevet data, og ikke-skrevet data som bilder, video eller lyd (Yin, 2014). Dokumentdatakilder som har blitt benyttet for denne oppgaven er blant annet bedriftenes egne nettsider, nettsider til bedriftens investorer, sosiale medieplattformen LinkedIn og bedrifts- og regnskapsdata fra Proff.no og Brønnøysundregistrene.

3.4. Behandling og analyse av datamaterialet

Kort tid etter at jeg gjennomførte hvert intervju, ble materialet transkribert ordrett. Seks av de syv intervjuene ble tatt opp på min mobiltelefon, slik at datafilene med opptak enkelt kunne overføres til min datamaskin. Alle de transkriberte intervjuene er lagt ved som vedlegg til denne oppgaven.

For ett intervju fikk jeg kun fem minutter opptak. Det aktuelle intervjuet ble gjennomført som et telefonintervju der telefonsamtalen ble gjennomført fra min mobiltelefon, og opptaket ble gjort på min datamaskin. Datamaskinen krasjet midtveis i intervjuet, og måtte startes på nytt. Da datamaskinen igjen var operativ, var intervjuet borte. Opptaket bærer preg av å være et sammendrag av det vi snakket om før maskinen krasjet.

Etter at hvert intervju var transkribert, ble tekstdokumentene formatert fra rådata til tekst, slik at det ble enkelt å forstå sammenhengen av det som ble sagt. Deretter ble datamaterialet analysert og tolket etter hvilke tema intervjuobjektene snakket om. Her ble det brukt en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming. Før intervjuene startet, hadde jeg gjort meg opp noen tanker om utfordringer CEO'ene opplever, og det var disse som lå til grunn for intervjuguiden. Dette er den deduktive tilnærmingen. På den annen side, hadde jeg ingen fast teoretisk forankring eller utgangspunkt før intervjurunden, og analysearbeidet besto da i å finne frem til generelle mønstre. Denne tilnærmingen betegnes som induktiv.

Sluttarbeidet med analysen besto så i å gruppere innhold fra samtalen i spesifikke temaer og føre temaene en tabell. Dette gjør det lettere å sammenlikne funnene fra de ulike casene og gjennomføre en krysscuseanalyse.

3.4.1. Valg av analysemetode

Yin (2014) opererer med to generelle analysestrategier. Den første er *teoristyrte analyse*, som er en analyse basert på teoretiske antakelser. Den andre strategien er *beskrivende casestudier*, hvor forskeren utvikler en deskriptiv ramme for casestudiens utforming og gjennomføring.

Teoristyrte analyse

Den første strategien dreier seg om å følge de teoretiske antakelser forskeren har i starten av et prosjekt, og la disse styre analyseprosessen (Johannessen et al., 2010). Jeg utviklet en kortfattet intervjuguide med noe teori på bakgrunn av noen slike antakelser. Yin (2014) opererer med tre måter å knytte data til de teoretiske antakelsene: *mønstermatching* (eller mønstersammenlikninger), *forklaringskjeder* og *tidsserieanalyse*.

Mønstermatching

Å søke etter mening og sammenheng er å søke etter mønstre som passer sammen. En teknikk er å se om ulike mønstre matcher. Hvis et mønster i dataen passer sammen med et mønster forskeren har forutsatt på forhånd, vil det foreligge høy grad av det Yin (2014) kaller mønstermatching.

Forklaringskjeder

En annen analyseteknikk er å bygge opp forklaringskjeder, eller en teoretisk forklaring rundt casen. Forskeren kan prøve ut dataene på rivaliserende teorier og ideer, der målet ikke er å trekke en konklusjon for den konkrete casen, men å utvikle teorier for videre forskningsarbeid.

Tidsserieanalyse

Dette er den tredje måten å knytte data til teoretiske antakelser på. En tidsserie er en samling av observasjoner for en kvantifiserbar variabel registrert i rekkefølge. En tidsserieanalyse er med andre ord tolkningen av et fenomenets utvikling over en tidsperiode.

Beskrivende casestudier

Den andre generelle analysestrategien Yin nevner er *beskrivende casestudier*, og det er denne strategien jeg har benyttet for denne oppgaven. Ved oppbyggingen av de beskrivende casestudiene har jeg utviklet en deskriptiv ramme for casestudiene utforming og gjennomføring. Jeg har brukt den innsamlingsteknikken som kan best beskrive casene, for å få frem kompleksiteten i dem.

I følge Yin bør en slik strategi være sekundær og underordnet den strategien som vektlegger teoretiske konstruksjoner og begreper. Beskrivende casestudier er uegnet til å utvikle nye teorier eller modeller, men kan brukes til å få mer informasjon om egne fenomener eller kulturer (Johannessen et al., 2010).

3.5. Evaluering av metode

Et sentralt spørsmål innen forskningen er hvor relevant, eller godt, data representerer fenomenet som undersøkes. I forskningslitteraturen brukes begrepet *validitet*, og det eksisterer forskjellige former for validitet, inkludert begrepsvaliditet og ekstern validitet.

Dataens pålitelighet er et annet spørsmål innen forskningen. Dette betegnes som *reliabilitet*, og begrepet knytter seg til nøyaktigheten av dataen, hvilke data som brukes, måten dataen samles inn på, og hvordan dataen bearbeides. Nedenfor vil jeg utdype begrepene ytterligere, i tillegg til begrepet *bekreftbarhet*. Jeg vil i hvert underkapittel vurdere mitt eget forskningsbidrag opp mot disse tre begrepene.

3.5.1. Validitet

Validitet dreier seg altså om hvor relevant dataen er for fenomenet som undersøkes, og jeg vil greie ut om to former av validitet som er mye brukt i kvalitativ forskning.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om hvorvidt det er en relasjon mellom fenomenet som skal undersøkes og de konkrete funnene, og om dataene er valide, eller gode representasjoner av det generelle fenomenet. Begrepet handler om undersøkelsens troverdighet. Det er ofte vanskelig å bestemme om data eller indikatorer er valide, spesielt for kvalitative undersøkelser. I kvantitative undersøkelser er det enklere fordi disse undersøkelsene kan kvantifiseres, eller måles (Johannessen et al., 2010).

Validitet i kvalitative studier dreier seg om i hvor stor grad forskerens fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Det finnes forskjellige teknikker for å få frem troverdige resultater. Vedvarende observasjon innebærer å bruke nok tid på temaet slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og å bygge opp tillit. Metodetriangulering innebærer at forskeren bruker forskjellige metoder, eller tar utgangspunkt i flere settinger. Et siste moment er at troverdigheten kan styrkes ved å gi resultatene til informantene for å få disse bekreftet, eller la andre personer med kompetanse på området analysere datamaterialet for å se om de tolker dette materialet på samme måte (Johannessen et al., 2010).

For min oppgave kunne jeg ha brukt tid på vedvarende observasjon eller ha testet resultatene mot informantene for å få disse bekreftet, men dette har ikke blitt gjort på grunn av begrenset tid både for min egen del, og for informantenes. Jeg kunne også brukt flere metoder for å undersøke fenomenet. For min egen del, så oppfatter jeg forskningen som troverdig, da jeg

selv jobber i en oppstartsbedrift og har stor egeninteresse av temaet. Jeg tror min forhåndskunnskap og erfaring har gjort det mulig å stille de rette spørsmålene som gir troverdige svar.

Ekstern validitet

Ekstern validitet dreier seg om *overførbarhet*, og om resultater fra ett prosjekt kan overføres til liknende fenomener. All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de opplysningene som samles inn. For *kvalitativ forskning* er målet å kunne overføre informasjon fra forskningen til andre situasjoner. Det betyr at studiens overførbarhet handler om hvorvidt forskeren klarer å etablere beskrivelser, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger enn de beskrevne caseobjektene (Johannessen et al., 2010).

For denne oppgaven mener jeg at det er mulig å gjøre en *analytisk* generalisering. Samtlige enheter er godt beskrevet og de har et slektskap til hverandre. Forskning på kunnskapsbaserte vekstselskaper i andre bransjer vil vise om mine resultater er overførbare, men denne studien er spesielt relevant for andre CEO'er i teknologiselskaper i en *go-to-market*-fase.

3.5.2. Reliabilitet

Begrepet reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som benyttes og hvordan de samles inn og bearbeides. Innenfor kvalitativ forskning er krav om reliabilitet lite hensiktsmessig, da det ikke benyttes strukturerte innsamlingsteknikker og observasjoner er gjerne kontekstavhengige. Det vil derfor være vanskelig for en forsker å kopiere en annen kvalitativ forskers utforskning. Et tredje moment er at en forsker bruker seg selv som instrument, og ingen forskere har samme erfaringsbakgrunn. Ingen forskere kan derfor tolke på samme måte. En forsker kan derimot styrke påliteligheten ved å gi leseren en beskrivelse av konteksten, gjerne i form av en casebeskrivelse i tillegg til en transparent fremstilling av fremgangsmåten for forskningen (Johannessen et al., 2010).

For denne oppgaven er min forskningsmetode klart beskrevet i dette tredje kapittelet, og casebeskrivelser er gjort i kapittel 4. I innledningen av hvert kapittel gjennom hele oppgaven har jeg forklart hva leseren vil møte, og alle kapitlene ender med en oppsummering eller avslutning.

3.5.3. Bekreftbarhet

Kvalitative forskere skal bringe et unikt perspektiv inn i forskningen, og det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke forskerens subjektive holdninger. Bekreftbarhet tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning, og det finnes flere strategier for å sikre bekreftbarhet. Forskeren kan legge vekt på å beskrive alle beslutninger i forskningsprosessen,

slik at leseren kan følge disse. Her må forskeren også være kritisk til hvordan forskningsprosjektet er gjennomført og kommentere tidligere erfaringer eller oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen. Bekreftbarheten kan også styrkes dersom forskeren gjør en vurdering av om fortolkningen støttes av annen litteratur, eller om denne støttes av informantene i undersøkelsen (Johannessen et al., 2010).

Fremgangsmåten for forskningsoppgaven er forklart i dette kapitlet. Objektive holdninger har blitt overholdt ved at jeg har brukt referanser og tolkning er basert på funn i datamaterialet. Selv om jeg har en egeninteresse i temaet, har jeg hatt begrenset med kunnskap om de enkelte informantene på forhånd. Av teori har jeg brukt etablert litteratur. Deler av litteraturen har vært av nyere dato og har vært brukt i stor grad i tidligere forskning. Dette vises ved at mange studier refererer til disse på nettsteder som Google Scholar.

3.5.4. Kritikk

Muligheten for å kunne generalisere blir ofte sett på som den største svakheten i forhold til et kvalitativt undersøkelsesdesign. Ettersom intervjuobjektene er blitt valgt ut etter studiens formål og ikke etter hensyn til representativitet, vil vi ikke kunne benytte casestudier til å generalisere til en større populasjon. Riktignok vil bruk av denne metoden for denne forskningsoppgaven likevel bidra til at vi får en dypere innsikt i de utfordringene som CEO's i teknologiske vekstbedrifter opplever i en *go-to-market*-fase.

Jeg har benyttet meg av personlige intervjuer. En stor fordel med denne metoden, er at den gjør det mulig å få god informasjon fra intervjuobjektene. Jeg opplevde at intervjuobjektene forsto spørsmålene godt og svarte ærlig. Intervjuobjektene kom også med egne synspunkter og innspill jeg fulgte opp underveis i intervjuene. En potensiell feilkilde er at kan tenkes å ville fremstille seg selv i et godt lys, slik at det ikke er sikkert at alle utfordringer blir beskrevet. Når det gjelder tolking og analyse av datamaterialet vil det alltid være en fordel at det er flere personer som står for dette. I mitt tilfelle har jeg arbeidet med oppgaven alene, og dermed har jeg ikke hatt muligheten til å diskutere informasjonen som ble tilegnet under intervjuene. Jeg har diskutert innholdet i intervjuene med min veileder, og fått gode tilbakemeldinger.

3.6. Oppsummering av kapitlet

I dette kapitlet har jeg beskrevet (1) forskningsdesignet i studien, (2) utvalget av case-CEO's, (3) metode for datainnsamling, (4) behandling og analyse av data, og (5) evaluering av data og forskningskvalitet.

4. Casebeskrivelser

Her beskrives case-CEO'ene og bedriftene de leder ved bruk av offentlig tilgjengelig dokumentdata. I tabell 4.1 vises hvilke og CEO's som ble intervjuet, sortert etter etternavn. Data er hentet fra selskapenes egne nettsider og sekundærdata som www.proff.no.

CEO	Født	Selskap	Produkt / tjeneste
Patrik Berglund	1982	Xeneta	Indeks for sjøfrakt
Daniel Döderlein	1979	Auka	Infrastruktur for digitale betalings-tjenester
Jørn Haanæs	1982	Soundrop / Show.co	Plattform for markedsføring av musikk
Jo Hansæl	1967	Byline Me	Digital markeds plass for journalistikk
Gunnar Nordseth	1962	Signicat	Sikkerhets- og signaturløsninger, software
Pål Rødseth	1968	Evatic	ERP-software
Morten Toverud	1960	Numascale	Software og arkitektur for prosessorer

Tabell 4.1: Oversikt over case-CEO med bedrift og produkt eller tjeneste

Patrik Berglund

Patrik Berglund er CEO og medgründer i Xeneta. Berglund er en logistikk- og tech-entusiast med lidenskap for å modernisere industrier relatert til innkjøp av logistikk og distribusjon. Med flere års erfaring fra fraktselskapet Kuehne + Nagel og senere grunnlegger av konsulent-selskapet Nordilog, stiftet han Xeneta, som nå har vokst til å bli en av verdens største tilbydere av prissammenlikning for fraktrater (Xeneta, 2016).

Xeneta

Selskapet ble stiftet i 2011 og leverte opprinnelig konsulent tjenester knyttet til sjøfrakt. I 2012 skiftet selskapet fokus og utviklet en plattform som leverer en global indeks for shippingrater i et marked som omsetter for 200 milliarder US dollar og flytter 70 prosent av alle verdens varer. Selskapet har 35 ansatte og hovedkontor i Oslo. Selskapet åpner i årsskiftet 2016/2017 kontor i Hamburg og New York (Berglund, 2016). Selskapet omsatte for 2,1 millioner NOK i 2015 og største institusjonelle investorer er Creandum og Alliance Venture (Proff.no).

Daniel Döderlein

Seriegründer med bakgrunn fra flere oppstartselskaper innen IT og Telecom. Döderlein etablerte et av Norges første domene- og webhosting-selskaper og har bygget opp mCASH fra oppstart (Döderlein, 2016).

Auka

Auka er et norsk venturekapital-backet teknologiselskap som gir banker og andre finansinstitusjoner mulighet til å skape egne mobilbetalingsapplikasjoner til privat- og forhandlerkunder. Konseptet ble utviklet av Daniel Döderlein som er CEO i selskapet, og lansert som mCASH i 2010. Selskapets visjon har alltid vært å la alle betale, og å motta betaling «med minimal friksjon» (Auka).

mCASH lanserte sin kombinerte P2P (forbruker-til-forbruker) og P2M (forbruker-til-butikk)-plattform i 2010, med blant andre BN Bank og Burger King som partnere. I Oktober 2015 kjøpte SpareBank 1 Gruppen den norske delen av mCASH, og resten av selskapet skiftet navn til Auka, og beholdt rettighetene til plattformen for utlandet. Selskapet har 35 ansatte og omsatte for 47,6 millioner kroner i 2015. Döderlein er selskapets største eier med 21%, og venturekapitalfondet Northzone største institusjonelle investor (Proff.no).

Jørn Haanæs

Haanæs kom opprinnelig fra platebransjen som markedssjef i Warner Music før han ble CEO i Soundrop i 2012. Haanæs arbeider i dag som Startup Director i Oslo Business Region, en stilling han har hatt siden august 2016 (Haanæs, 2016).

Soundrop / Show.co

Soundrop ble stiftet i 2011 og produktet var opprinnelig en app med samme navn som lot brukeren høre på musikk sammen med andre. Brukere kunne stemme på sanger og chatte med hverandre samtidig, og tjenesten virket på tvers av streaming-klienter på desktop-PC'er og enkelte mobiltelefoner. Skiftet fra desktopklient til smarttelefon endret spillereglene for selskapet, som bestemte seg for å skifte forretningsmodell. Selskapet lanserte i august 2014 produktet show.co, som ble en markedsførings-plattform for utgivere av musikk, primært plateselskap, der disse kunne opprette og drifte kampanjer på internett for å drive nedlastning og kjøp av musikk (Haanæs, 2016).

Soundrop solgte en stor del av virksomheten i 2016 og avsluttet selskapet i løpet av høsten samme år. Største venturekapitalfond på eiersiden var Northzone og Investinor (Proff.no).

Jo Hansæl

Hansæl er en seriegründer som har startet flere selskaper de siste 15 årene. Hansæl's kjernekompetanse er innovasjon og digitalt utviklingsarbeid (LinkedIn). CEO i Byline Me.

Byline Me

Byline Me er en global markeds plass for innhold i B2B-markedet hvor journalister og innholdsprodusenter, gjerne journalister og freelancere, enkelt kan administrere og selge sine artikler, bilder og videoer til utgivere (publisister, gjerne magasiner og aviser) over hele verden. Utgivere, på sin side, har enkel tilgang til relevant innhold og kan redusere kostnadene for innholdsproduksjon betraktelig, i tillegg som de også kan selge sin egen produksjon til andre utgivere i andre markeder (Hansæl, 2016).

Byline Me som plattform administrerer sikker betaling, opphavsrettigheter og språk. Byline Me er en komplett løsning for salg av artikler, bilder og videoer. I tillegg håndterer løsningen posting av jobber og pitcher. Byline Me kan også benyttes av mediebedrifter som et administrasjons-system for egne journalister og frilansere samtidig som plattformen kan benyttes for å selge eget innhold i andre markeder (Mediebedriftene.no). Selskapet ble startet i 2015, og Investinor og Founders Fund er største eksterne investorer (proff.no).

Gunnar Nordseth

Nordseth har mer enn 20 års erfaring fra informasjonssikkerhet, PKI (*public key infrastructure*) og digital identitet, både som konsulent og som CEO fra Signicat, som han var med på å starte. Nordseth er sivilingeniør i fysikk og matematikk fra NTNU i Trondheim (Nordseth, 2016).

Signicat

Signicat selger programvareløsninger for digital signering og identitetsbekreftelse, løsninger som bekrefter identitet og dokumenter over nettet. Selskapet er ledende på sitt felt. Signicat har utviklings- og hovedkontor i Trondheim og salgskontorer i Oslo, København, Helsinki, Stockholm og Amsterdam (Signicat). Selskapet ble stiftet i 2006, har 50 og omsatte for 54,7 millioner kroner i 2015. Viking Venture er største venturekapitalfond av investorene (proff.no).

Pål Rødseth

CEO i Evatic. Innehar en mastergrad i ingeniørfag fra NTNU i Industriell matematikk samt en MBA fra London Business School. Rødseth har jobbet aktivt innen venturefinansiering de

siste 11 årene med Ferd. Før Ferd jobbet Rødseth i London som venturekapitalist, og han har også erfaring fra den globale bilindustrien med Kongsberg Automotive (Evatic).

Evatic

Evatic utvikler og selger Evatic Service Management System til bedrifter som opererer i serviceindustrien. Selskapet ble etablert i 1991 av Arild Andersen som var selskapets CEO i mer enn 23 år. Andersen er fortsatt med i ledergruppen i Evatic samt styremedlem og er Evatics største aksjonær. Evatic Service Management System utvikles internt og er spesielt tilpasset for å dekke behovene til bedrifter som utfører teknisk service.

En typisk Evatic-kunde fokuserer på servicekjede-optimalisering ved å vektlegge sofistikert kontraktshåndtering, ressursplanlegging, og lar sine teknikere bruke håndholdte enheter med mobile løsninger slik som Evatic Mobile for mobile enheter. Produktet er oversatt til ni språk, og med kunder i 27 land har Evatic kontorer i Norge, Sverige, Tyskland, Frankrike, Singapore, Kina, Benelux og Polen. Hovedkontoret ligger i Trondheim. Evatic er eid av gründerne og av Viking Venture (Evatic). Selskapet har 21 ansatte og omsatte for 28,9 millioner kroner i 2015.

Morten Toverud

Toverud har blant annet ledererfaring fra Rheinmetall, Tandberg Data og Kongsberg-gruppen, samt Forsvarets forskningsinstitutt. CEO i Numascale AS. Hovedfag i informatikk og datamaskinarkitektur fra Universitetet i Oslo (Toverud, 2016).

Numascale

Numascale AS utvikler og selger teknologi som gir klynger av dataservere samme ytelse og funksjonalitet som stormaskiner, som gir nye muligheter for personer som jobber med store datasett, som genteknologi og seismikk (Numascale). Selskapet ble stiftet 2008 og har 18 ansatte. Numascale omsatte for 1 million kroner i 2015. Investinor, Statoil Technology Invest og Proventure er største investorer (Proff.no).

5. Funn og analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere utvalgte data fra intervjuene, og koble dette opp mot teorien jeg introduserte i kapittel 2. Dataen vil bli presentert i underkapitler i tilsvarende rekkefølge som i teorikapitlet. Intervjuobjektene snakket om flere undertemaer enn de jeg har valgt å ta med i denne oppgaven. I den grad det er mulig å generalisere på bakgrunn av funnene, har jeg kun valgt å ta med undertemaer ble trukket frem av to eller flere CEO's.

Etter min oppfatning henger teamene henger sammen, og denne rekkefølgen gir mening for leseren. Etter presentasjon av funnene vil jeg koble funnene opp mot teorien og avslutningsvis gjøre en krysscuseanalyse. Jeg har forsøkt å gjøre dette objektivt og uten at min analyse har blitt for flytende og spekulerende.

Siden det er viktig å få med seg sammenhengen og konteksten i de viktigste sitatene, har jeg valgt å ta med en større del av samtalene slik de foregikk.

5.1. Strategisk ledelse

Strategisk ledelse handler om styringen av organisasjoner. En bedrifts mål og visjon setter rammene for en rekke strategiske beslutninger, og åpner opp for en rekke utfordringer – noen av disse vil jeg dra frem i dette kapittel 5.1. Seks av syv intervjuobjekter snakket om strategisk ledelse i forskjellig grad. Jeg har forsøkt å trekke ut noen undertemaer som gikk igjen i mine samtaler med CEO'ene.

5.1.1. Ambidekstritet

Så du spør etter utfordringer og sånn, og det ene er jo liksom den sjansen i nær fremtid en går glipp av ved å insistere på å være strategisk, versus den sjansen i litt fjernere framtid du går glipp av ved å være opportunistisk. Og det der er en balansegang, for du kan ikke bare være strategisk og gå forbi alle mulighetene du passerer. Eller det motsatte. [...] Og så kan du ikke være en som springer etter siste ... for da blir det sånn at du springer veldig mye.

Gunnar Nordseth, CEO Signicat

I din ledergruppe er det alltid noen som har en agenda, mens min jobb er å på en måte å balansere alle disse agendaene til noe common. Min nærmeste allierte er på en måte min finansdirektør, han er veldig klar, han skal ha kontroll på tallene, han skal ha inn pengene, han skal sørge for at vi klarer

tallene våre og tjener penger. Salgsdirektøren, han vil ha mer ressurser, han vil gjerne gi bort et produkt nå, for å komme inn med noe mer senere, og CTO'en vil ha fler mennesker til å utvikle produkt. Så på en måte, dette skal vi prøve å balansere. Av og til må vi gi bort produkt fordi det gir oss mer penger down the road, og av og til må vi satse på produktutvikling selv om det brenner penger i det korte bildet. Men vi kan ikke gjøre alt til en hver tid.

Pål Rødseth, CEO Evatic

Det å utnytte eksisterende muligheter i tillegg til å se etter nye muligheter, er det som Tushman og O'Reilly (1996) kaller *ambidekstritet*. Vi ser to av intervjuobjektene trekker frem utfordringer med å balansere ulike behov, både strategiske, og menneskelige. De nevner også utfordringer relatert til å utnytte eksisterende og nye muligheter.

5.1.2. Organisk vekst vs. vekst ved oppkjøp

Vi kommer til å åpne kontor i utlandet. Det er det neste nå. Nå har vi liksom lært mye, sånn at vi kan ta noen valg basert på fakta. [...] Ja, først så blir det Hamburg. Så vi har ansatt en fyr i Hamburg nå, og så i september begynner han å jobbe for oss, og i starten av Q4 så åpner vi dørene for lokalkontor der. Så er det USA etter det, hvor vi har tilbud fra Are Traasdahl, han Tapad-gründeren, om å få ett års gratis kontorer i New York, som vi kanskje kommer til å benytte oss av.

Patrik Berglund, CEO Xeneta

Det er litt sånn musestegs-veien til målet, men det ... det er det vi har valgt å gå, fremfor sånn ikke-organisk vekst, det har vi gått noen lange steg utenom så langt i hvert fall.

Gunnar Nordseth, CEO Signicat

Vi leser av de to første sitatene at CEO'ene arbeider for organisk vekst i selskapene de leder. Dette er i tråd med teorien som sier at små selskaper må vokse organisk grunnet mangel på ressurser til å gjennomføre oppkjøp i særlig stor grad (McKelvie et al., 2006).

Vi er i en prosess med å kjøpe et firma i England i disse dager, så vi kommer til å vokse aktivt gjennom oppkjøp, er vår vekststrategi. [...] Vi kjøper ikke først og fremst for kostnadssynergier, vi kjøper for kundesynergier. Etterhvert som vi gjør flere oppkjøp, så vil det bli flere kostnadssynergier også.

Vi leverer veldig god kontantstrøm på det vi gjør. For å få moment på oppkjøp, så lånefinansierer vi litt oppkjøp, det får vi til.

[Om hovedoppgaver i dag] Det er strategi, det er oppkjøp og det er finansiering. Det er det jeg bruker mesteparten av tiden min på.

Pål Rødseth, CEO Evatic

Den tredje sitatbolken i dette underkapittelet viser at et intervjuobjekt satser på vekst ved oppkjøp. Det som er verdt å merke seg er at Rødseth har tidligere lang erfaring fra venturekapitalvirksomhet, herunder finansiering og oppkjøp. Det, kombinert med at selskapet han leder har positiv kontantstrøm, kan være en direkte årsak til at finansiering av oppkjøp lar seg gjøre i så stor grad.

Tre av intervjuobjektene snakket om organisk vekst eller vekst ved oppkjøp. Vi leste fra teorien at Wiklund og McKelvie (2006) konstaterte at små firmaer sjeldent vil vokse ved oppkjøp, fordi knapphet på ressurser gjør oppkjøp vanskelig å gjennomføre. De mener videre at entreprenøriell orientering har positiv effekt på organisk vekst for små firmaer.

5.1.3. Oppsummering Strategisk ledelse

Seks av syv intervjuobjekter snakket om ulike elementer av strategisk ledelse. Det viser at dette er temaer som opptar dem. I dette underkapittelet har jeg nevnt at to intervjuobjekter snakket om utfordringer som kan relateres til ambidekstritet og tre intervjuobjekter snakket om organisk vekst eller vekst ved oppkjøp.

5.2. Forretningsmodeller

5.2.1. Designe en vellykket forretningsmodell

Vi er i ferd med å få opp de første indeksregulerte kontraktene basert på vår data. Og da går vi fra et abonnement til transaksjonsbasert inntjening, som er litt sånn, et steg videre i vår *big game*, fordi det er enkelt å begynne å leke med verdisetting av selskapet hvis du har, klarer å ta 2-2,5-3-3,5 % av en

transaksjon, og det er klart det har alltid vært en drøm. Vi nærmer oss nå, å få naglet de første på det. Og det er drevet av kunden liksom, det er det som er kult.

[Om utvikling av plattform sammen med en tidlig pilotkunde:] Så det er moro å se utviklingen, for han har jo da gått fra en tom plattform, hvor han la inn data første gang, til noe som gir han full verdi når han sitter i forhandlinger så vet han akkurat hvor markedet er, og hvordan de har performet over de siste tre årene, ikke sant.

Patrik Berglund, CEO Xeneta

Vi gir dem den kanalen til kunden, vi selger egentlig ikke en vennebetalingstjeneste eller en brukerstedsbetalingstjeneste, det er ikke en betalingstjeneste, det er en markedsføringskanal, en kanal du kan eie mot kundene dine, og morgendagens kunder, og kunder av konkurrentene dine.

Daniel Döderlein, CEO Auka

Vi startet utviklingen i januar 2014, og vi slapp produktet i juli 2014, fikk et par kunder med en gang, men slutten av juli var ganske tørr, på begynnelsen av august var veldig tørr, så vi fikk kalde føtter og endret forretningsmodellen med en gang. Jeg tror det var riktig avgjørelse, vi så at vi hadde ikke priset produktet rett, så vi endret fundamentalt på hvordan det var priset. Vi startet i juli 2014 med en software as a service-modell, som for så vidt var ganske logisk satt opp hvis man forstod produktet helt.

Jørn Haanæs, CEO Soundrop / Show.co

Så fikk vi kontroll på butikken, vi forandret prismodellen vår, vi tok ned prispunktet på første salg, men vi økte den årlige prisen, som gjør at vi har nå i løpet av to år gjort 2,5 ganger på omsetningen vår, på software-omsetningen vår, mot eksisterende kundemasse. Og det gjør at det blir billigere å anskaffe det, men det blir dyrere å anvende det. Og det gjorde vi rett å slett for å se at den verdien vi bringer til kundene våre er alt for høy i forhold til den prisen vi tar. Så vi gikk ut og økte prisen, og det er en ganske

smertefull prosess. For kundene kan bli ganske sure. Men vi har nå konvertert en tredel av kundene våre til ny prisplattform, og de er med oss.

Da gjorde vi en analyse av kundeporteføljen vår og så på hvilke kunder som var lønnsomme. Vi valgte oss ut en vertikal som vi har fokusert på frem til nå, som er copy/print document management/service aktører. Vi valgte å spisse produktet vårt for det, vi valgte å spisse budskapet vårt for det, og vår effort ut mot kunder på copy/print. Nå har vi en del kunder som ikke er copy/print, men vi gjorde det for å kontroll på butikken.

[Om bransjetilpasning:] Vi søker å gjøre minst mulig. Fordi vi har ... det er også noe vi har brent oss på, og det er å gjøre skreddersøm. Vi skal levere et standard produkt, så kan du selvfølgelig gjøre dine tilpasninger til det, men det er primært et standardprodukt.

Pål Rødseth, CEO Evatic

Vi har også møtt en del utfordringer med teknologien som har gjort at vi har sett noen forsinkelser, markedet har endret seg underveis, ikke sant, så vi tilpasser businessmodellene våre, slik at vi har brukt – som jeg vil si i alle fall – forholdsvismessig lang tid på å komme dit at vi kan bli cashflow positive, og nå er vi der.

Morten Toverud, CEO Numascale

Seks av de syv intervjuobjektene nevner at de har utviklet forretningsmodellen underveis frem til der selskapene er i dag. Berglund sier i sitt andre sitat over, at de utviklet forretningsmodellen sammen med en tidlig kunde. Zott og Amit (2007) mener at å gå utover de etablerte rammene for forretnings-modellering og å se på en bedrifts relasjon til eksterne interessenter, er en del av god design av forretningsmodeller. Vi ser at dette har vært suksessfullt for Xeneta i oppstarten.

Ja, så er det bare å bevise forretningsmodellen og det er i praksis veldig operasjonelt arbeid, i forhold til det å få på plass kunder på den beta-plattformen som vi har.

Vi har også et nettverk inn mot investorer, som vi på en måte har mer eller mindre har kartlagt og klarlagt, så vi vet at investorene står klare dersom vi klarer å levere, eller bevise at disse forretningsmodellene fungerer.

Jo Hansæl, CEO Byline Me

Det siste sitatet i dette underkapittelet sier at CEO ønsker å bevise at forretningsmodellen fungerer, før selskapet skal hente mer penger til å skalere opp. Dette viser at selskapet har hentet venturekapital før selskapet har bevist forretningsmodellen.

Som en oppsummering, ser vi at seks intervjuobjekter snakker om forretningsmodell og utforming av denne. Fem av disse seks endte opp med å endre forretningsmodell underveis, og ett intervjuobjekt ser på forretningsmodellen som en utfordring i tiden fremover.

5.2.2. Pivoting

... han lot oss utforske det nye forretningskonseptet *carte blanche*, men uten ressurser, så det ble veldig sann *lean startup* på en måte. Vi måtte finne det vi kunne av gratis verktøy og bygge forretningskonseptet, dra ut til kunder og selge inn noe helt nytt, som Thomas og jeg startet med.

Nå har vi liksom lært mye, sann at vi kan ta noen valg basert på fakta. Jeg hater den *leap-of-faith* approachen ... jeg hater det ikke, vi gjør plenty av det. Men jeg liker det bedre hvis vi har noen *proof-points* å lene oss på. For da kan vi si at vi gjør dette på grunn av dette. Ikke «vi gjør dette fordi vi tror det er smart å gjøre». Og da kan man se på det. Vi kan *backtracke*, altså for å gjøre dette, ok da burde vi se om dette funker. Hvilke bevispunkter får vi gjennom å gjøre disse initiativene her. Og hvis noen av de checker, da kan vi ta den beslutningen. Så det er heller en tilnærming jeg liker.

Patrik Berglund, CEO Xeneta

Det var den opprinnelige planen; å lage «her er produktet ditt for å levere en mobilbetalingsløsning og som inneholder alt det du trenger», og så var det ingen som ville kjøpe det. Også løftet vi det ut i markedet, så har vi iterert masse på det det. Nå er det live i markedet med Sparebank1, så målet er da å løfte det inn og selge til banker.

Vi har vært innom iterasjoner ved å være innom NFC [...] det dreier seg om å løse et problem og å løse det fort, og her har du tallene som beviser at det virker, og å få det ut. Det er det vi gjør, og et kjempeeksperiment, og vi har masse antagelser om at det er riktig, men referansemodellen er veldig krevende.

Daniel Döderlein, CEO Auka

En pivot er ganske fair. Vi hadde for mange mennesker. Og vi hadde godt med ressurser. Så vi så at vi hadde muligheten innenfor de rammene vi hadde, hadde vi et års tid, vi kunne gi det et ærlig forsøk, hvor vi hadde et par forskjellige forretningsmodeller som vi testet ut. Og vi trodde vi hadde manpoweren for å komme til en MVP, for å se om det festet seg, og det gjorde vi også.

Jørn Haanæs, tidligere CEO Soundrop / Show.co

Tre av CEO'ene nevnte at de hadde gjort endringer i produktet eller *pivotert* underveis i utviklingsprosessen, men ingen nevnte at det ville være et alternativ å pivotere eller gjøre kursendringer i nærmeste fremtid.

5.2.3. Oppsummering Forretningsmodeller

Samtlige syv CEO's snakket om forretningsmodeller i intervjuene, og seks av disse igjen snakket om design av forretningsmodeller. Tre av intervjuobjektene fortalte at de hadde gjort endringer i produktet, eller *pivotert*. Ett intervjuobjekt pekte på at utfordringen fremover er å bevise forretningsmodellen før selskapet kan hente ytterligere venturekapital og skalere opp.

5.3. Ressurser

5.3.1. Ressursbasert teori

Men nå setter vi liksom nye prosedyrer og prosesser på plass da. Og rekrutterer en annen type mennesker en de som elsker den første fasen, og sånn. Det er også en utfordring, å få det her til å bli riktig og få alle til å bli med på det, og se nytten i det. Fordi, når du er fem stykker i ett rom, så er alle orientert alltid. Og når du gjør et skifte og en sving og sånn, så blir alle med med en gang. Mens nå er det folk som er disconnected, ikke sant, fordi du klarer ikke å holde 30-og-noe så orientert om alt, så det å få liksom en

organisasjon med ordentlig strukturert og sånn, men samtidig beholde den spiriten på en måte, av det gründergreiene, og startup-viben, hvis man kan kalle det det, det er vanskelig og utfordrende og viktig for oss å få til.

Patrik Berglund, CEO Xeneta

Så jeg har ny CTO, ny CFO, ny head of operations. Alle er nye, og jeg var nødt til å kvitte meg med ca. 25% av de ansatte. Så det har vært en tung prosess, men det første var å få kontroll på butikken, kontroll på økonomien, kontroll kundemassen, kontroll på produktene våre, kontroll på organisasjonen, og så bygge det opp igjen, og det har tatt litt over to år.

... organisasjonen vil endre seg, og jeg har noen ideer om at jeg skal ha inn noen mennesker. Jeg skal ha inn en person som skal lede alt salg, for alle produkt, det skal jeg ha inn etterhvert som jeg får gjort litt fler oppkjøp. Utover det så er det ikke det store behovet. Vi skal ikke lage noe stort headquarters. Vi skal ha en veldig liten stab, som egentlig består av meg, og kanskje en til. Resten skal være operative mennesker.

Pål Rødseth, CEO Evatic

Vi leste tidligere at Barney (1995) skrev at riktig organisering er en forutsetning for å kunne oppnå varig konkurransekraft – gitt at ressursene er verdifulle, sjeldne og vanskelige å kopiere. De to sitatene over viser at mennesker er en viktig ressurs for intervjuobjektene. Sitatene sier også at riktig organisering av de menneskelige ressursene er en utfordring for fremtiden.

5.3.2. Kunnskapsnettverk

Organisasjonsbyggingen er noe av det viktigste, for å være ærlig. [...], men når det kommer til det med å bygge organisasjon og kultur, ledererfaring og alt det, styreformannen vår er Birger Magnus, som sitter i Harvard Business Review, blant annet, og NRK, og masse styrer, han har en tendens til å gi mye bøker og gode råd, og jeg prater mye med ham på kvelden og sånne ting, så har jeg en konsulent, en dame, som... [...] Hun er sånn leder ... stort sett involvert i ledergrupper, og coach da. Og så sa jeg, det høres interessant ut, så kommer hun, og setter seg på kontoret her, og hun ser jo

steingammel ut, og jeg tok meg selv i å forklare hva Snapchat var, og hva Facebook var og sånn, og hun hadde kontroll på alt.

Patrik Berglund, CEO Xeneta

[Om hvor selskapet går for å tilegne seg ny kunnskap] Primært så gjør vi det selv, og det henger nok sammen med at vi har en gründerkultur i dette selskapet her, vi har tilegnet oss kunnskapen selv, og har giddet å lese, og forstå hva som skjer der ute, og være sterke i troen, på å tørre å stå for noe, for det gjør vi.

[...]

Northzone og Entree Capital er det vi har som eiere. Både ja og nei, jeg vet ikke om det er en velsignelse eller forbannelse. I den tidlige fasen av selskapets historie var vi veldig avhengige av hjelp. Vi kommer fra en *position of zero*, ingen kjenner oss, og ingen vet noen ting om hva vi driver med. Vi hadde Harald Andersen blant annet, som var angel investor i mCASH, han er gründeren av Point, nå Verifone. [...] Harald har vært en kjemperessurs, mest en støttespiller egentlig for meg, i de vanskelige situasjonene - «hva faen gjør vi nå, ting er pyton».

Daniel Döderlein, CEO Auka

Ja, og vi trenger å gjøre riktige valg på alle områder egentlig, en sånn helt konkret utfordring er å finne de riktige menneskene.

Ellers er det jo mye verdi ut i fra nettverk. Vi har jo selvfølgelig Viking med porteføljeselskapene, og Viking er veldig rask til å peke på «der er noen som har gjort erfaringer med de», og så har vi styret da, vi har han Ivar Kroghrud i styret som har bygd opp Questback og Admincontrol, og som nå er i gang med et nytt gründereventyr da, så han er jo ... sitter jo med mye kunnskap, ja vi har andre i styret og, Ingvild Myhre sitter der.

Gunnar Nordseth, CEO Signicat

Vi har ansatt tre nå fra Norge som er veldig dyktige mennesker, med erfaring, og vi har ansatt en franskmann som har kjemperelevant erfaring,

og vi jobber videre med å ansette, og vi har to konsulenter som kan dette veldig godt, som har jobbet med oss lenge, som vi bruker, og vi ser etter kanskje en eller to til i år, innenfor det området der, og da er vi Norges største miljø innen FPGA-utvikling. Da har vi 16-17 FPGA-utviklere, og det er det ingen andre som har [...] De fleste sitter i Oslo. Men vi er avhengig i å ha de beste menneskene der de er, kan du si, så vi har en dame som jobber for oss i Boston, vi har en veldig dyktig utvikler som sitter i Praha, vi har en i Singapore, så vi er litt spredd rundt. [...] vi har jo et veldig stort nettverk etterhvert. Vi kjenner jo veldig mange mennesker, som i blant annet California, for eksempel, i de miljøene der som er gode på disse tingene her, så vi har et godt nettverk, og det gjelder mange i selskapet. [...] Vi har to veldig dyktige styremedlemmer fra California da, som er nestorer i bransjen som har vært der i mange år. En som heter Dave Ditzel som blant annet har jobbet i executive stillinger i Intel i flere år. Vært founder av Transmeta i sin tid, hentet inn en milliard dollar til det selskapet der. Og Art Swift som har vært sjef i Sun Microsystems, så vi har en del sånne, som igjen har kontakter.

Morten Toverud, CEO Numascale

Vi ser at fem av intervjuobjektene bruker de forskjellige kunnskapsreservoarene i ulik grad. I kapittel 2.3.2 om kunnskapsnettverk leste vi at menneskene er viktigere differensiatorer for en bedrift, enn kontanter, bygninger eller maskiner (Fitz-Enz, 2000), og at ledere bør prioritere investeringer i immaterielle eiendeler (Galbreath, 2005).

Ja, vi jobber tett med dem [styremedlemmer og VC]. Kjenner jo såpass godt fra før, så vi jobber jo ... hadde jo veldig god backing fra de når vi meislet ut vår nye strategi. Jeg hyrte inn en som jeg kjenner for å bistå oss i en strategiprosess, en tidligere McKinsey-konsulent som brukte god tid på å *crunche* hva vi har, i forhold til hvor vi har lykket, hvor vi har lønnsomhet, og se på markedsmuligheter geografisk og også se på hvor vi bør gjøre noe med produktet vårt. [...] Jeg har en god del tidligere kolleger som jeg har kontakt med som jeg diskuterer problemstillinger med. Tidligere folk jeg har jobbet sammen med, som på en måte er ugildet i forhold til den settingen jeg har. Det være seg alt fra styremedlemmer til tidligere co-

investorer, og det er litt sånn viktig for å sound-checke din egen idé, men jeg har veldig god dialog med styret som jeg kjenner veldig godt.

Pål Rødseth, CEO Evatic

I det siste sitatet ser vi at Rødseth underbygger et av Widdings (2005) funn; at *entreprenører shopper kunnskap* avhengig av hvilke utfordringer de møter.

Vi ser også fra dataen at tilgang på gode menneskelige ressurser er en av de største utfordringene i tiden fremover for CEO'ene jeg snakket med.

5.3.3. Oppsummering Ressurser

I kapittel 5.3 har jeg trukket frem sitater relatert til *ressurser*. Seks av de syv CEO'ene jeg intervjuet i forbindelse med denne forskningsoppgaven snakket om menneskelige ressurser og her har jeg trukket frem sitater fra disse seks. Sitatene relatert til Ressursbasert teori sier at mennesker er en viktig ressurs, og utfordringene inkluderer å organisere de menneskelige ressursene korrekt. Dette underbygger teorien til Barney (1995). Funnene støtter også opp om teoriene til Fitz-Enz (2000), Galbreath (2005) og Widding (2005).

5.4. Avslutning av funn og analyse

I dette kapittelet har jeg lagt frem sitater og kommentert disse fortløpende gjennom å koble på litteratur som jeg introduserte i teorikapittelet. Jeg har også kommentert min forståelse av funnene og min egen erfaring der det har vært naturlig. Jeg har forsøkt å gjøre dette objektivt og uten at min analyse har blitt for flytende og spekulerende. Jeg har også valgt å sette opp funnene i en tabell som illustrerer hvor mange som snakket om de forskjellige undertemaene.

Av funnene i datamaterialet, kan vi lese at samtlige syv intervjuobjekter snakket om forretningsmodeller, og seks av de syv intervjuobjektene snakket om strategisk ledelse og om ressurser. Jeg har trukket ut to undertemaer for hvert av de tre temaene. Kriteriene for å velge ut disse to undertemaene, var at de ble nevnt av to eller flere intervjuobjekter. Dette er gjort for å kunne generalisere, selv om flere to respondenter hadde vært å foretrekke.

Som vi kan se av tabell 5.1, nevnte seks av intervjuobjektene utfordringer relatert til *design av forretningsmodell* og fem av intervjuobjektene nevnte utfordringer relatert til *kunnskapsnettverk*.

Tema	Strategisk ledelse		Forretningsmodell		Ressurser	
	Ambi- dekstritet	Vekst	Design	Pivot	RBT	Kunnskaps- nettverk
Berglund		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Döderlein			Ja	Ja		Ja
Haanæs			Ja	Ja		
Hansæl			Ja			
Nordseth	Ja	Ja				Ja
Rødseth	Ja	Ja	Ja		Ja	Ja
Toverud			Ja			Ja

Tabell 5.1: Oversikt over temaer CEO'ene trakk frem

Det er verdt å merke seg at både design av forretningsmodell og pivotering var noe henholdsvis fem og tre av intervjuobjektene hadde vært gjennom før intervjuet fant sted. Ett intervjuobjekt trakk frem at den største utfordringen i tiden fremover var å *bevise* forretningsmodellen, og dette henger tett sammen med design, så det sitatet er tatt med i analysen og i tabell 5.1.

6. Konklusjon, implikasjoner og begrensninger

6.1. Konklusjon

Med denne forskningsoppgaven ønsket jeg å kartlegge de mest pressende utfordringene en CEO i en norsk teknologibedrift i en vekstfase sto ovenfor. Med bakgrunn i mine funn og analyser fra casestudier av syv teknologi-CEO's, vil jeg i dette kapittelet konkludere på oppgavens problemstilling som ble presentert i kapittel 1.2:

I en go-to-market fase, hvilke utfordringer er mest pressende for en teknologi-CEO?

Jeg vil nå gå gjennom mine forslag til konklusjoner for hvert av de tre hovedtemaene jeg beskrev i analysen og i teorikapittelet.

Strategisk ledelse

Ingen av de spurte la vekt på ambidekstritet, utover utfordringene med å balansere ulike behov, både i ledergruppen, også balansere strategiske eller opportunistiske behov. Det kan tyde på at disse vekstselskapene har mer enn nok med å utforske ("explore") nye muligheter og markeder fremfor å utnytte ("exploit") eksisterende markeder og produkter.

Om organisk vekst eller vekst ved oppkjøp sier to av intervjuobjektene at deres firmaer vokser med organisk vekst. Ett intervjuobjekt sier vekst ved oppkjøp lar seg gjøre, da selskapet har god kontantstrøm. Denne CEO har også erfaring og know-how om finansieringsprosesser og oppkjøp.

Vi ser at dette stemmer med teorien som sier at små firmaer sjeldent vil vokse ved oppkjøp, fordi knapphet på ressurser gjør oppkjøp vanskelig å gjennomføre (McKelvie et al., 2006). Mine funn viser riktignok at små selskap med positiv cash flow og ledere med spesifikk kunnskap og nettverk fra venturekapital gjør det mulig å vokse ved oppkjøp. En konklusjon her kan være at teorien stemmer. Knapphet på ressurser blant mindre selskaper gjør vekst ved oppkjøp vanskelig, men unntaket er bedrifter med god cash flow og CEO med spesifikk kunnskap og nettverk fra finansmarkedene.

Forretningsmodeller

Fem av intervjuobjektene pekte på utfordringer ved design av forretningsmodeller tilbake i tid. Kun ett intervjuobjekt nevnte forretningsmodellen som en utfordring for fremtiden. Tre av intervjuobjektene opplyste om at de hadde *pivotert* tidligere, men nevnte ikke dette som en utfordring fremover. Dette kan tyde på at en endring av forretningsmodell, inkludert pivotering av denne eller produkt ikke er like aktuelt for vekstbedrifter som allerede har bevist forretningsmodellen og produktets levedyktighet. En konklusjon kan være at har man kommet

til stadiet med venturekapitalfinansiering, har man allerede bevist at produktet er levedyktig. Jeg har ikke funnet noe litteratur som støtter denne konklusjonen.

Ressurser

Funnene i studien bekrefter mye av det som er skrevet i anvendt litteratur om hvor nødvendig det er å ha de riktige menneskelige ressursene for å utvikle bedriftene. Å finne riktige mennesker er trukket frem som en utfordring blant intervjuobjektene. Dette kan være med på å underbygge Fitz-Enz' (2000) påstand om at *menneskene* er viktigere differensiatorer for en bedrift, enn kontanter, bygninger og maskiner.

For å konkludere alle tre temaene med undertemaer, tyder intervjuene på at design av riktig forretningsmodell og bygge gode kunnskapsnettverk er de mest pressende utfordringer en teknologi-CEO i *go-to-market*-fase står ovenfor.

Jeg har selv ikke jobbet i en teknologibedrift med venturekapitalfinansiering, men kjenner igjen disse utfordringene fra egen erfaring fra oppstartsbedrifter både innen teknologi og media.

6.2. Hvilke implikasjoner har funnene?

Her presenteres teoretiske og praktiske implikasjoner fra studien.

6.2.1. Teoretiske implikasjoner

De teoretiske implikasjonene innebærer hvilke empiriske funn som kan overføres til teori om strategisk ledelse, forretningsmodeller og ressurser, og tilhørende litteratur om teknologi- og vekstbedrifter.

Strategisk ledelse

Dersom man skulle legge til noe i eksisterende litteratur om ambidekstritet, kan det være at temaet ikke er like aktuelt for unge bedrifter eller vekstbedrifter, som ikke har noen etablerte produkter å utnytte (*exploit*-fasen). Disse vekstselskapene har mer enn nok med å utforske (*explore*) nye produkter og markeder.

Innenfor teori om organisk vekst eller vekst ved oppkjøp bekrefter to av intervjuobjektene at organisk vekst er foretrukket vekstmetode. Ett intervjuobjekt sier vekst ved oppkjøp lar seg gjøre, da selskapet har god kontantstrøm. Denne CEO har også erfaring og know-how om finansieringsprosesser og oppkjøp. Dette underbygger teorien om at små firmaer sjeldent vil vokse ved oppkjøp, fordi ressursknapphet gjør oppkjøp vanskelig å gjennomføre (McKelvie et al., 2006).

Forretningsmodeller

Fem av intervjuobjektene pekte på utfordringer ved design av forretningsmodeller tilbake i tid. Kun ett intervjuobjekt nevnte forretningsmodellen som en utfordring for fremtiden. Tre av intervjuobjektene opplyste om at de hadde *pivotert* tidligere, men nevnte ikke dette som en utfordring fremover. Dette kan tyde på at endring av forretningsmodell, inkludert pivotering av forretningsmodell eller produkt ikke er like aktuelt for vekstbedrifter som allerede har bevist forretningsmodellen og produktets levedyktighet. Slik jeg nevnte i konklusjonen, har jeg ikke funnet noe teori som underbygger dette. Min konklusjon kan dermed legges til eksisterende litteratur om pivotering og om venturekapitalfinansiering.

Ressurser

Funnene i studien bekrefter teorien i anvendt litteratur om at det er nødvendig å ha menneskelige ressurser for å utvikle bedriftene. Å finne riktige mennesker er trukket frem som en utfordring blant intervjuobjektene. Dette kan være med på å underbygge Fitz-Enz' (2000) påstand om at *menneskene* er viktigere differensiatorer for en bedrift, enn kontanter, bygninger og maskiner.

6.2.2. Praktiske implikasjoner

Denne studien har til hensikt å belyse områder hvor toppledere i teknologiske vekstselskaper opplever utfordringer.

For *individer*, kan studien gi anbefalinger om hvordan ledere, fremtidige ledere, entreprenører og investorer kan forberede seg på en *go-to-market*-fase. Vi leste av teorien (Widding, 2005) og empirien CEO'ene har hatt stort utbytte av kunnskapsnettverk. Både de interne, semi-interne og eksterne kunnskapsnettverkene er viktige, og å prioritere dette før man entrer *go-to-market*- eller vekstfasen kan være fordelaktig.

For *virkemiddelapparatet* gir kan studien gi innspill til hvordan man kan fortsette å støtte vekstselskaper som organisasjoner, men også ned på ledelse-nivå.

- For utfordringer knyttet til strategisk ledelse kan det opprettes møteplasser og videreutvikle mentorordninger som blant andre Innovasjon Norge har i dag. Kunnskapsdeling mellom ledere av selskaper i forskjellige faser kan bidra til at utfordringer rundt strategi og strategisk ledelse kan løses raskere. Dette kan gjøre ledere, investorer og andre individer forberedt på disse utfordringene i større grad.
- For utfordringer knyttet til forretningsmodeller, kan virkemiddelapparatet, og spesifikt Innovasjon Norge oppmuntre og stimulere til økt samarbeid mellom vekstbedrifter og

eksterne interessenter, slik som det gjøres nå med OFU/IFU-ordninger og innovasjon i offentlige innkjøp. Både teorien og empirien i denne studien fremhever viktigheten av at vekstselskaper samarbeider med eksterne interessenter.

- Flere av CEO'ene nevner mennesker som de viktigste ressursene. Staten kan legge til rette for enklere rekruttering enn det er i dag. Opsjonsbeskatning er et tema som har vært nevnt ofte i 2016 blant norske gründere og entreprenører (Nikolaisen, 2016), og en endring av denne kan gjøre det enklere å ansette de smarteste hodene, redusering av arbeidsgiveravgift for vekstselskaper.

6.3. Begrensninger

På grunn av tidsbegrensninger var det kun mulig å gjennomføre ett intervju med hver av CEO'ene. Oppfølgingsintervjuer kunne gitt meg tilgang på mer primærdata, som igjen kunne gjort det mulig å gjøre en dypere analyse, og følge enkelte spor videre.

En annen begrensning med denne forskningsoppgaven er at datamaterialet er begrenset til syv case. Selv om disse syv casene er representanter for et større utvalg av CEO's i norske teknologibedrifter i en vekstfase, og flere av funnene viser fellestrekk, har jeg for få informanter til å kunne generalisere på dette datagrunnlaget. Dette nevnte jeg også i kapittel 3.3.

Bruken av en semi-strukturert intervjuguide gir også noen begrensninger. Funnene er i stor grad styrt av data, og det er vanskelig å generalisere på grunnlag av denne datamengden.

7. Videre forskning

I denne studien har det vært gjennomført analyser av totalt syv caser. Det hadde klart vært en fordel med flere CEO's for å få et større datagrunnlag for å trekke konklusjoner på. Riktignok ville det vært vanskelig å få dette gjennomført i løpet av den tiden jeg hadde til rådighet. I løpet av prosessen dukket det en del tanker rundt problemstillinger som kunne vært interessant å sett på.

Forslag til tematikk for videre forskning kan være:

- Lederes ydmykhet til strategi- og kunnskapsgap.
- Topplederes bruk av intuisjon og/eller analyse ved design av forretningsmodeller.
- Hvilke kunnskapsreservoar er har størst påvirkning på en teknologi-CEO's suksess?

Det er verdt å merke seg at mine funn om design av forretningsmodeller viser at ett av selskapene enda ikke har bevist forretningsmodellen. Det er da naturlig å anta at investorene har investert i menneskene i større grad enn forretningscasen. Dette kan underbygges av teorien til Gompers (2016) som sier at ledelsen og grunnleggerne er viktigere årsak til investeringen enn selve casen. Teorien til Gompers ble publisert etter at jeg intervjuet den aktuelle CEO'en, og å forfølge dette sporet kunne vært interessant i videre forskning.

Med mer tid til rådighet, ville det vært spennende å sett på CEO'enes utfordringer en lengre tidsperiode, gjerne to til fem år. Eksempelvis kan man starte forskningen i perioden *før* selskapene fikk venturekapitalfinansiering, eller følge de gjennom fra en periode med venturekapitalfinansiering til en eventuell exit eller liknende. Dette kunne da vært gjennomført som en longitudinell undersøkelse, gjerne som en *gjentatt tverrsnittundersøkelse*. Vi ville da hatt muligheten til å undersøke forskjellige utfordringer CEO'ene opplever i de forskjellige vekst- eller produktlanseringsfasene.

Som beskrevet i metodekapittelet, er legger antall teknologiselskaper med venturekapitalfinansiering begrensninger på utvalget i en slik forskningsoppgave. Et alternativt forskningsdesign kunne vært å utvide utvalget til Norden. Jeg synes likheter i kultur og økonomiske forhold gjør dette til en interessant innfallsvinkel.

Et alternativt metodevalg kan være å velge et større antall bedrifter og arbeide med dataen kvantitativt i stedet for kvalitativt som i denne oppgaven. For eksempel kunne det samles inn informasjon om topplederes utfordringer gjennom et spørreskjema til CEO'ene i alle teknologibedriftene i Norge. Det ville også med dette metodevalget vært mulig å lage et interessant rammeverk som beskriver casene.

Litteraturliste:

- Abou-Zeid, E.-S. (2002). An ontology-based approach to inter-organizational knowledge transfer. *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3), 32-47.
- Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in organizational behavior*, 8(1986), 165-186.
- Amit, R., & Belcourt, M. (1999). Human resources management processes: a value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17(2), 174-181.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. doi:10.1006/obhd.2000.2893
- Auka. Auka. Retrieved from <http://www.auka.io/>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 9(4), 49-61.
- Barstad, S. (2016). 27.000 jobber har forsvunnet fra oljebransjen på to år. *Aftenposten*. Retrieved from <http://www.aftenposten.no/okonomi/27000-jobber-har-forsvunnet-fra-oljebransjen-pa-to-ar-197608b.html>
- Berg-Utby, T., Sørheim, R., & Widding, L. Ø. (2007). Venture capital funds: Do they meet the expectations of portfolio firms? *Venture Capital*, 9(1), 23-41. doi:10.1080/13691060600995998
- Berglund, P. (2016, 30.06.2016) /Interviewer: Ø. Holm-Johnsen.
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 64-78. doi:10.5465/ame.2001.4251394
- Brække, J. (2016). Starter året med å kutte. *Klasselkampen*. Retrieved from <http://www.klassekampen.no/article/20160104/ARTICLE/160109990>
- Buckman, R. H. (1998). Knowledge sharing at Buckman labs. *Journal of Business Strategy*, 19(1), 11-15.
- Bygrave, W. D., & Timmons, J. A. (1992). *Venture capital at the crossroads*: Harvard Business Press.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.

- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1123.
- Darr, E. D., & Kurtzberg, T. R. (2000). An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 28-44.
- De Boer, M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (1999). Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex. *Journal of Management Studies*, 36(3), 379-398. doi:10.1111/1467-6486.00141
- Drake, K. (1998). Firms, knowledge and competitiveness. *OECD Observer*(211), 24-27.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: Harper & Row.
- Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.
- Döderlein, D. (2016, 25.05.2016) /Interviewer: Ø. Holm-Johnsen.
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 691-699.
- Fitz-Enz, J. (2000). *ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Forskningsrådet. (2015). Dette betyr statsbudsjettet for 2016. Retrieved from [http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Dette betyr statsbudsjettet for 2016/1254013006234/](http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Dette_betyr_statsbudsjettet_for_2016/1254013006234/)
- Friedman, L. (2012). *Go To Market Strategy : Advanced Techniques and Tools for Selling More Products to More Customers More Profitably*. Burlington, US: Routledge.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979-987. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.008>
- Glazer, R. (1999). Winning in smart markets. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 59.
- Gompers, P., Gornall, W., Kaplan, S. N., & Strebulaev, I. A. (2016). *How Do Venture Capitalists Make Decisions?* Retrieved from Cambridge, MA: <http://www.nber.org/papers/w22587>
- Greve, A. (1991). Networks and Innovations in Knowledge Based Firms. SCANCOR: Stanford University.
- Hansæl, J. (2016, 30.08.2016) /Interviewer: Ø. Holm-Johnsen.
- Haanæs, J. (2016, 21.06.2016) /Interviewer: Ø. Holm-Johnsen.
- Inkpen, A. C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 69-80.
- innovasjon norge.no. (2016). Deler ut 100 millioner gründerkroner. Retrieved from <http://www.innovasjon norge.no/no/Nyheter/deler-ut-100-millioner-grunderkroner/>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4th. ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannisson, B. (2000). Networking and entrepreneurial growth. *Handbook of entrepreneurship*, 368-386.

- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *harvard business review*, 86(12), 50-+.
- Jones-Evans, D., & Westhead, P. (1996). The high technology small firm sector in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(1), 15-35.
- journalisten.no. (2016). Schibsted melder om tidenes abonnentvekst på nett. Retrieved from <http://journalisten.no/2016/05/schibsted-melder-om-tidenes-abbonentvekst-pa-nett>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640.
- Leonard-Barton, D. (1995). Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Lichtenstein, B. M. B., & Brush, C. G. (2001). How do "resource bundles" develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 37-37.
- LinkedIn. Retrieved from <http://www.linkedin.com/>
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 418-438.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management review*, 21(1), 135-172.
- Marris, R. (1964). *The economic theory of "managerial" capitalism* (Vol. 258): Macmillan London.
- Mason, C. M., & Harrison, R. T. (1999). Venture capital: Rationale, aims and scope. *Venture Capital*, 1, 1-46.
- Mason, C. M., & Harrison, R. T. (2000). Informal venture capital and the financing of emergent growth businesses. *Handbook of entrepreneurship*, 221-239.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261-288. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x
- McKelvie, A., Wiklund, J., & Davidsson, P. (2006). A Resource-Based View on Organic and Acquired Growth *Entrepreneurship: Frameworks And Empirical Investigations From Forthcoming Leaders Of European Research* (pp. 175-194).
- Mediebedriftene.no. Retrieved from <http://www.mediebedriftene.no/Om-medie/media-startup-society/bylineme/>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *the Journal of Marketing*, 103-115.
- Moore, G. (2008). *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution*. New York, NY: Penguin Books.

- Mosakowski, E. (1998). Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. *Organization Science*, 9(6), 625-643.
- Nazar, J. (2013). 14 Famous Business Pivots. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/10/08/14-famous-business-pivots/>
- Nikolaisen, P. I. (2016). God stemning på gründerpolitisk juleverksted: «Leverandører er ikke onde mennesker, de er ikke som han bergenseren i Snøfall.». *Shifter*. Retrieved from <http://shifter.no/index.php/2016/12/20/grunderpolitisk-juleverksted-leverandorer-onde-mennesker-bergenseren-snofall/>
- Nordhaug, O. (1993). *Human capital in organizations: Competence, training, and learning*: Scandinavian university press Oslo.
- Nordseth, G. (2016, 13.09.2016) /Interviewer: Ø. Holm-Johnsen.
- Numascale. Retrieved from <http://www.numascale.com/>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. doi:10.5465/amp.2013.0025
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: John Wiley & Sons.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1982). *Formulation and implementation of competitive strategy*: Homewood, Ill.: RD Irwin.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- Pettus, M. L. (2001). The resource-based view as a developmental growth process: Evidence from the deregulated trucking industry. *Academy of Management Journal*, 44(4), 878-896.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Premaratne, S. P. (2001). Networks, resources, and small business growth: The experience in Sri Lanka. *Journal of small business management*, 39(4), 363.
- Proff.no. Retrieved from <http://www.proff.no/>
- Reitan, B., & Sørheim, R. (2001). Betydningen av eksterne eiere og private investorer-finansielle vilkår for små og mellomstore bedrifter. *Magma*, 4, 27-40.
- Rickne, A., & Jacobsson, S. (1996). New Technology-based Firms-an exploratory study of technology exploitation and industrial renewal. *International Journal of Technology Management*, 11(3-4), 238-257.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*: Crown Business.
- Rulke, D. L., Zaheer, S., & Anderson, M. H. (2000). Sources of managers' knowledge of organizational capabilities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 134-149.
- Rumelt, R. P., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*: Harvard Business Press.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.): Pearson.
- Schneider, T. W. (1998). Building a business plan. *Journal of Property Management*, 63(6).
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55): Transaction publishers.
- Smith, W. K. (2014). Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623. doi:10.5465/amj.2011.0932
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. doi:10.1287/orsc.1050.0134
- SSB. (2016). *Føretak, 3. kvartal 2016*. Retrieved from <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/foretak>
- Stangeby, E. (2014, 04.01.2014). Gründerne tar kaka. *Dagsavisen*. Retrieved from <http://www.dagsavisen.no/innenriks/grunderne-tar-kaka-1.279724>
- Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations: Wiley Online Library.
- studenttorget.no. (2010). Innovasjon og Entreprenørskap - Ny mastergrad - StudentTorget.no.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*: Berrett-Koehler Publishers.
- Sætre, A. (2003). Entrepreneurial perspectives on informal venture capital. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 5(1), 71-94.
- Sørheim, R. (2015a). En ressursbasert tilnærming til strategi. NTNU.
- Sørheim, R. (2015b). Finansiering av Forretningsutvikling. NTNU.
- Sørheim, R., & Landström, H. (2001). Informal investors-A categorization, with policy implications. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(4), 351-370.
- Toverud, M. (2016, 07.07.2016) /Interviewer: Ø. Holm-Johnsen.
- Tushman, M. L., & O'Reilly Iii, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: MANAGING EVOLUTIONARY AND REVOLUTIONARY CHANGE. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Venturekapitalforening, N. (2016). Norsk Venturekapitalforening, Medlemskap. Retrieved from <http://www.nvca.no/om-nvca/medlemskap/>
- von Hippel, E. (1988). Sources of Innovation: Oxford University Press.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind *Theories of group behavior* (pp. 185-208): Springer New York.
- Westhead, P., & Storey, D. J. (1994). *An assessment of firms located on and off science parks in the United Kingdom: main report*: HM Stationery Office.
- Widding, L. Ø. (2005). Building entrepreneurial knowledge reservoirs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 595-612.
- Widding, L. Ø. (2007). Entrepreneurial knowledge management and sustainable opportunity creations: a conceptual framework. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(1-2), 187-202.

- Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond: Internationella Handelshögskolan.*
- wiktionary.org. (2016). casus - Wiktionary. Retrieved from <https://en.wiktionary.org/wiki/casus - Latin>
- Winter, S. G. (1995). Four Rs of profitability: rents, resources, routines, and replication *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 147-178): Springer.
- Xeneta. (2016). Patrik Berglund. Retrieved from <https://www.xeneta.com/our-company/people/patrik-berglund>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199. doi:10.1287/orsc.1060.0232
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.004

Vedlegg A: Intervju med Patrik Berglund

Fortell litt om Xeneta, og historien, kanskje vi kan begynne med det?

- Jeg skal ... ofte blir det litt for komplekst det, men to av gründerne jobbet i Kuehne + Nagel, som er verdens største sjøfartsspeditor, 70.000 ansatte. Gigantkonsern. Vi booket frakt fra A til B basically. Etter en stund fant vi et nytt forretningskonsept som gjorde ... Det jeg ikke liker hvis du selger en vare med ren margin på toppen, er at du har stikk motsatt incentiv av kunden din. Kunden din vil ha det så billig som mulig, men jeg vil at det jeg kjøper skal koste så mye som mulig, og da legger jeg på 10 eller 15% og så tjener jeg faktisk mer penger. Så sånn intuitivt feil for meg. Da kom vi med et forretningskonsept som gjorde at vi gikk til alle selskaper vi kunne nå i Norden stort sett, og så sa vi at vi selger ikke frakt lenger, vi driter i hvem du frakter med, enten det er DHL eller Schenker eller Bring eller Kuehne + Nagel eller hva det måtte være. Vi skal se på alle fraktavtalene dine og logisikksetupen og hvis vi flytter sentrallager eller reforhandler avtalene dine og tar ut besparelser, skal vi ha 50% i ett år av de besparelsene vi realiserer for deg.. Det er ingen kostnad med å hyre oss, men vi går for å gjøre det mer effektivt og kostnadsbesparende, og da fikk vi samme incentiv som kunden, og det syntes de var dritkult. Da brant vi på i noen år og fikk det til å fly skikkelig, men vi kunne aldri gjøre det med sjøfrakt, og problemet med sjøfrakt er at hvis vi sa at i fjor kostet det ti millioner dollar, og i år koster det åtte millioner, så alle som har litt innsikt vil si «ja, markedet har beveget seg siden i fjor, så du kan ikke sitte her og si at det er din fortjeneste». Kanskje vi har gjort en bedre jobb en han ville gjort, men vi har ingen ting med å dokumentere det. Da begynte vi å lete etter indekser, hvordan kan vi finne en indeks som forklarer markedet, og så kan vi si «ok, vi slo markedet med 20%, det utgjør to millioner dollar, vi skal ha én». Men det fantes ikke. Ingen indeks i nærheten som noen som helst kunne signere på, men de likte konseptet da. Så da lanserte vi en ide om hvordan vi kunne lage et transparent marked, da vi jobbet i Kuehne + Nagel, men det ble totalt slaktet. Vi skulle holde en presentasjon på en time i et management meeting, og det varte i tre timer. Noen av de som var der reiste seg opp og slo i bordet, og sa “these guys need to be stopped”, så da tenkte vi «vi er på sporet av noe, liksom». Han som var daglig leder, han sa at dere får lov av meg til å jobbe under bordet med det uten å si noe, for han likte det veldig godt, konseptet, han trodde også at industrien ville endre seg i fremtiden, så det å for dem å forberede seg på en eller annen måte var smart for han, men vi sa at det blir litt half-baked, så vi sluttet og fortsatte med dette optimaliserings-greiene som et konsulentselskap og jobbet med det vi kalte da “sea

rate index” som var forløperen til Xeneta. Så der begynte vi å ... vi prøvde å gå til andre selgere, som Kuehne + Nagel er ikke sant, men alle liksom slang døra i trynet vårt. Det var liksom ingen som ville være med, så da kom vi opp med ideen om at vi kan ikke gå til selgerne hvis det er et marked som ikke er transparent, og det er volatilt, så har selger en kjempefordel mot kunde, de er jo ikke interessert i å vise hvordan da markedet ser ut, men vi kan gå til kundene, for alle kundene har kontrakter, så sier bare til kunden at «kjære deg, du betaler liksom dine priser og hvis vi får nok av deg, så kan vi aggregere det og lage den indeksen, bare basert fra kundesiden», og det var konseptet vi gikk for til slutt, så crowdsourcing av fraktkontrakter.

Men er det da så stor forskjell mellom fraktkontrakter og for eksempel bulk og det som vi leser om rater.

- Ja, du har samme volatiliteten i det markedet. Det som er fordelene med containere, er først og fremst at det er 70% av verdenshandelen som går i det, så det er en gigantindustri, men det er en commodity. Det er for oss som et flysete. Hvis du trader varer i bulk da, så kan for eksempel skipet gå fra Jebel Ali til Newark, halvveis så er det en eller annen som kjøper det i India ... varene, så skipet snur, men hvis du fyller et containerskip i Shanghai, så er det tusen selskaper som har boksene på. Sier skipet tar 15.000 bokser, så er jo det tilhørende mange forskjellige. Hvis det går fra ... Det blir som linjeseiling ikke sant, det blir som flyet som går fra Oslo skal til New York, det bestemmer seg ikke for å gå til Rotterdam fordi det er noen som har kjøpt flysetet liksom. Så den samme dynamikken har du her. Skal det fra Shanghai til Rotterdam, så går det til Rotterdam fordi alle vareeierne venter på varene sine.

Ja.

- Og det gjør at det i tillegg til at en boks er en boks - det er i alle fall mitt standpunkt. Industrien har jo alt annet enn det standpunktet, men jeg mener det er melk-og-brød-vare, men prisspredningen er så enorm da. Og når det er stor prisspredning og et volatilt marked og ikke transparent på det, så har du noen pain-points som er ganske fine å løse for kjøperen da, og det er egentlig det vi har begynt med. Det er mere detaljert enn det, men det er den enkleste forklaringen jeg kan komme opp med.

Når var det dere gikk ut fra Kuehne + Nagel?

- Vi stakk vel derfra i 2009 eller noe, og konsulentselskapet fløy fra første måned. Og det som var fordelene var at han var veldig hyggelig han daglige lederen, han lot oss utforske det nye forretningskonseptet carte blanche, men uten ressurser. Så det ble veldig sånn lean startup

på en måte. Måtte finne det vi kunne av gratis verktøy og bygge forretningskonseptet, dra ut til kunder og selge inn noe helt nytt, som Thomas og jeg startet med. Vi fikk liksom smakt på gründertilværelsen der, uten at jeg tenkte på at det var en gründertilværelse, så det var beintøft, men når det først fløy da et par år, så var det bare Thomas og jeg som visste hva vi dreiv med og frakt er lavmargin, det er knøttsmå marginer igjen ikke sant, plutselig så satt det to stykker med en business unit der, og fakturerte liksom mellom en halv og en mill i måneden, uten å røre noe frakt.

mm.

- Sånn at gross profitten var jo skyhøy. Og da begynte de å lure på hva som skjer, for de så jo det i bøkene sine ikke sant, hva er dette for noe, og da stakk vi jo da. Det var da vi sa takk for oss, også hadde de ikke noen til å betjene kundene, fordi de visste ikke hva de gjorde mot kundene, og da fikk vi med oss kunder inn i konsulentselskapet.

Ja

- Så det var liksom det første selskapet vi gikk ut og stiftet selv, og det fløy med en gang. Og at det at det gikk bra, gjorde nok at vi drøyde litt lenger med å begynne med Xeneta. For hvorfor gi opp liksom, jeg hadde ikke gjort noe annet enn et livsstilselskap ikke sant, så jeg visste ikke om den VC-verden, aldri raiset penger, ikke lest noe om det, ingenting. Så det var litt sånn, det tok litt tid. Jeg husker jeg reiste til Israel en gang, og fikk veldig mye inspirasjon av hvordan de bygde selskaper og tenkte globalt med en gang. Fordi de har ikke noe lokalmarked å snakke om, så, eller naboer og selge til, så det var liksom en av de øyeåpnerne da. Også gunna vi på og fikk investorer og sett oss tilbake på en måte, legge ned konsulentselskapet.

Og nå er vi fem år etterpå?

- Ja egentlig. Vi stiftet i 2011, da begynte vi å leke med de første ideene. I februar 2012, da skjønnte vi at det er en internasjonal etterspørsel til noe av det vi prøver på, for vi fikk signups fra Brasil og Australia og sånne ting, og da senset vi det at vi burde kanskje noe mer av det sideprosjektet på Sea Rate Index, så founded Xeneta som et AS i Februar 2012, for da var det så billig - det kostet bare 30.000 kroner, så mars 2013, da hentet vi investorer på det venstrehåndsarbeidet, og da sa de at dette konsulentselskapet og Xeneta, er ikke forenelig å drive begge deler, og vi putter penger inn i Xeneta for at dere skal vokse internasjonalt, og det var vi keen på da, så da la vi ned det og egentlig har vi bare kjørt siden mars 2013, alt før det er liksom sånn, jeg kjenner jo innholdet i det. Det var en veik plattform altså. Men så har jeg

jobbet med det siden det, og fått det til å bli noe kult, fortsatt langt å gå, men det er moro at vi har noen av de selskapsnavnene som vi har på plattformen vår i dag. Vi har liksom verdens største selskaper som bruker plattformen. Og, de man ser på hjemmesiden er de vi har fått tillatelse fra og har marketing rights for. Så det er moro, og kunne lage noe, sitte på en on-lokasjon i Oslo og treffer noe i USA, det er dritkult.

mm. Hvordan var det dere fikk de første pilotkundene da, du fortalte vel litt om veien og nettverket fra før. Men, som Xeneta?

- Den store utfordringen her er jo at i begynnelsen så er det et tomt skall, så går du til en fraktkjøper. Vi begynte med små importører - små fordi man er liten og humble, ikke sant, så vi gikk til små norske importører, og spurte om de ikke kunne tenke seg å gi oss prisene de hadde. Gratis. Også så sa vi, at når nok andre har kommet på, så vil dere få verdi tilbake. Men det er ingen verdi for de første som gir. Så skjønnte vi at, faen det er for lite penger det er snakk om for dem, i fraktkjøp. Hvis du shipper ti containere i året, har du helt andre ting du bør fokusere på før du begynner å optimalisere sjøfrakten din, så vi gikk til NorgesGruppen, Coop, Ica, Gresvig, alle de kunne komme på hvis de hadde fra Østen til Norge, for da ville vi også få matchende data på de samme rutene, og det var den første turning-pointen. Vi kjempet og kjempet mot de små selskapene i noen uker, «hva er det som skjer her» de er ikke interessert i det hele tatt. OK. Jeg husker jeg cold-called NorgesGruppen, jeg snakket med han som var ansvarlig med han som var ansvarlig for sjøfrakt og fortalte hva jeg holdt på med. Han sa «ok, kom og møt meg på skøyen». Jeg dro og møtte han, «ja det her er dritkult, det liker jeg». Gratis, og dyttet jeg inn, og han fortsatt ikke offisiell, jo han er det mulig å bruke, og han er fortsatt kunde i dag. Så det er moro å se utviklingen, for han har jo da gått fra en tom plattform, hvor han la inn data første gang, til noe som gir han full verdi når han sitter i forhandlinger så vet han akkurat hvor markedet er, og hvordan de har performet over de siste tre årene, ikke sant.

mm.

- Men det var måten å løse på det på. Og gå til mange samtidig, og ikke si til hvem du gikk, men liksom profilen. «Vi går til alle som deg, nå, og vi gjør det fort, det betyr at du ikke trenger å vente lenge før du får verdi». Og jeg tror åtte av de ti, ble med med en gang. Og da fikk vi litt matchende data, og da kunne vi si «ok du ligger sånn noen lunde an i markedet».

Hvilke ressurser hadde dere i selskapet da på den tiden. Hadde dere da plattformen og ...?

- Vi har gått til markedet med en gang. Det første vi lagde var en fill-in-form. Putt inn prisene dine selv, så vi satt og fylte inn for dem basert på excel-arkene som de hadde, og så dyttet vi inn og da viste en graf.

Så begynte dere å lage indeksen.

- Så gjorde vi det med en gang, og den beveget seg jo sånn [tegner rette streker frem og opp og frem], vi hadde jo ikke, det var jo ikke nok data til å lage granulerte bevegelser i markedet. Så, men det ga dem verdi, det ga dem noe de ikke hadde fra før. Innsikt i hvordan de gjør det mot en sett av populasjon som de visste var noenlunde sammenfallende, og bare det første steget var liksom. Vi solgte faktisk bare for penger i starten, inntil vi skjønnte at vi trenger mye mer data for at vi virkelig skal kunne monetize det her da. Vi hadde ingen ressurser. Derfor drev vi med konsulentselskapet, ikke sant. Så det her var 20% av det vi drev med liksom. 80% eller sikkert 130% var konsulentselskapet, og så jobbet du bare skjorta av deg.

mm. Og nå da. Kan jo ... hva er det viktigste dere gjør de neste tolv-18 månedene, tenker du? Milepæl, et eller annet som må på plass.

- Organisasjonsbyggingen er noe av det viktigste, for å være ærlig. Folk er Det er utrolig stor forskjell på folk, altså. Treffer du rett på flinke folk med ... eller, jeg må få ting jeg liker ordentlig godt i folk. Det ene er det jeg kaller egen propell. At du ikke må, eller at du må ikke aktivisere de, de handler bare. Da vil jeg heller at de gjør shit loads med feil, og lærer av det, for at det alternativet er at man er involvert i alt, og det har vi brent oss på. Det er flere, liksom. Og det er utrolig tidkrevende og ressurs-draining da. Så liker jeg å ha folk som har selvinnsikt og forstår hvor det skorter og lære. Selvinnsikt og lære, de to i kombinasjon, hvis du klarer å se at hvis jeg blir enda bedre på det her, så gjør jeg jobben min enda bedre, ergo må jeg tillære meg, bruke egen propell, til å tilegne meg kunnskapen for å utvikle meg selv for å levere bedre. Den greia der, jeg ansetter heller en som kommer rett fra gata, som man får enn god feeling på, og har de ferdighetene, enn en som er topp-utdannet liksom. Og vi har hele spekteret nå. Vi har en som har doktorgrad fra CERN, som jobber her, til en som kommer rett fra restaurant, liksom. Så jeg, for meg handler det mest om personlighetstyper enn å ... så ja, Så er det jo bra med utdanning. Jeg vil jo at døtrene mine skal ta det liksom, det er ikke det som er poenget mitt, men det er ikke nødvendigvis noe som gjør deg flinkere heller.

nei. Så det er..

- Så organisasjonsbygging. Du var ute etter de viktigste milepælene. Fortsatt vekst i dataen, men nå har vi også ... Nå blir vi også naglet på økonomiske veksten når det gjelder salg, det er kritisk, men så har vi litt sånn større initiativ, vi gjør kanskje en emisjon til, selv om vi ikke trenger. Vi tar muligens et steg inn i flyfrakt. Mye av samme dynamikken, volatil, mangel på transparens, ja, vi jobber mye med en offisiell indeks for industrien, basert på vår data. Vi er i ferd med å få opp de første indeksregulerte kontraktene basert på vår data. Og da går vi fra et abonnement til transaksjonsbasert inntjening, som er litt sånn, et steg videre i vår big game, fordi det er enkelt å begynne å leke med verdisetting av selskapet hvis du har, klarer å ta 2-2,5-3-3,5% av transaksjon, og det er klart det er har alltid vært en drøm. Vi nærmer oss nå, å få naglet de første på det. Og det er drevet av kunden liksom, det er det som er kult. Det er de som er dritt lei av volatiliteten, å ikke vite om de blir skrudd eller har bra priser og vi kan basically bruke dataen vår, til å alltid sikre en fair pris, som i deres tilfelle er nok, for hvis core businessen din er automotive, eller chemicals, eller du er en retailer eller FMCG så er det ikke sjøfrakt som er core businessen din, det er snarere et irritasjonsmoment at du må holde på med for å få varene dine til markedet. At vi kan si; vet du hva, her står en selger, som er interessert i å tilby en pris, linket til dataen til Xeneta, han kommer aldri til å gi deg bunn av markedet, men han gir deg en konkurransedyktig pris, la oss si snittet i markedet, minus 10% for eksempel, så det er enormt mange som ville hvid seg på den opportunityen, for da kan de ta bort hele kostnaden de har med å administrere det her i dag. Så ja, det er noen av milepælene. Jeg håper ikke alle kommer i media, for å si det mildt.

Apropos media, jeg leste vel i DN i forrige uke, eller to uker siden. Der snakket du om dette med forretningsmodell og endring fra. Var det det at du tok betalt også fra de tidlige kundene.

- Ja, det var vel det vi omtalte der, men jeg tror ikke vi snakket om at vi var i ferd med å skifte forretningsmodell, fra abonnement fra abonnement til transaksjon, men vi er egentlig ikke ute med det, for det er for tidlig, men det som er nøkkelen her, det er ... du burde google SaaS-enabled marketplaces, så du bygger et verktøy, det er gjort mange forsøk i verden på å bygge Business-to-business marketplaces, og de får aldri traction. Det som er at du må få kjøper og selger på plass, før du begynner å lage en likvid markeds plass. Det vi har fått til er å lage et verktøy, så det er å si at de kommer for verktøyet vårt, de kommer ikke for et marketplace. Også ser de, så blir de for verktøyet, og vi klarer å bygge en brukermasse for kjøper og selgersiden, for de liker det verktøyet de får, og så begynner man å bygge de neste tingene i plattformen som gjør at du beveger de over i marketplace da, og det er blitt en sånn anerkjent

approach da, SaaS-enabled marketplace, som gjør at du har større sannsynlighet for å lykkes med marketplacen din, for du klarer å holde på kjøper og selger.

Ja, det er notert. Skal vi se... På ressursiden, du sier mennesker, at det er noe av det viktigste dere gjør. De neste tolv månedene.

- Jeg har gjort noen sykt gode ansettelse, og det jeg merker er at det, de trenger meg jo ikke en gang. De trenger kun industriekspertisen, så fikser de resten selv, og i et sånt tempo og alt sånn der, som jeg ikke henger med, alt jeg gjør er liksom, jeg får oppdateringer, også går det på energi. Der hvor jeg har bomma, der jobber jeg så mye, og så hardt med de, ikke sant. Jeg vil jo at alle skal lykkes. Det er også viktig, sånn kultureltmessig, at alle her får en kjempesjans til å lykkes, og det krever masse av gründerne, for de som kan det fra A-Å best, men det går treig da, sammenliknet om du treffer med noen som bare drar det videre, og kommer med ting du ikke hadde tenkt på en gang, eller visste om fantes, og bare deployer det, liksom. Det er helt magisk. Det er den beste følelsen i verden.

Hvor mange er dere her nå, på huset?

- 33, 32 vel, så kommer det tre nye neste måned. Noe sånt, 31, 32. Det er alltid litt utskiftning og sånt, noe rundt der i alle fall.

Er det ... av det du ser fremover, på ikke nødvendigvis operasjonelt, men strategi, veien frem, finansiering. Føler du at det er stort gap mellom der dere er nå og dit du vil? Av de ressursene? Altså fra der dere er og der dere skal?

- Det er ganske bra balansert nå, og måloppnåelsen er noenlunde på track, der hvor vi skal være. Det er alltid ting som går bedre, og alltid ting som går dårligere, sånn at summen av de er ganske bra. Nå handler det om ... Det er veldig en sånn stor overgangsfase nå, vi har alltid vært veldig gründer-gründer, uproft på en måte, ikke uproft, men en sånn hobbysteming, vet ikke helt om jeg finner rette ordet for det. Men nå setter vi liksom nye prosedyrer og prosesser på plass da. Og rekrutterer en annen type mennesker en de som elsker den første fasen, og sånn. Det er også en utfordring, å få det her til å bli riktig og få alle til å bli med på det, og se nytten i det. Fordi, når du er fem stykker i ett rom, så er alle orientert alltid. Og når du gjør et skifte og en sving og sånn, så blir alle med med en gang. Mens nå er det folk som er disconnected, ikke sant, fordi du klarer ikke å holde 30-og-noe så orientert om alt, så det å få liksom en organisasjon med ordentlig strukturert og sånn, men samtidig beholde den spiriten på en måte, av det gründergreiene, og startup-viben, hvis man kan kalle det det, det er vanskelig og utfordrende og viktig for oss å få til.

Hva slags ledererfaring hadde du fra før. Hadde du noe av det i Kuehne + Nagel?

- Ja, litte grann, men veldig lite. På veldig få mennesker, og ja. Også var jeg en ... også har nok Thomas og meg alltid vært litt sånn.. særing. Vi likte å holde på litt for oss selv og sånn, men når det begynte å skalere, måtte vi flytte inn folk til å ta hånd om ting, men vi de ble liksom aldri ordentlig involvert fordi vi hadde god call på det her, så de fikk litt sånn støtteroller, så vi hadde ganske lite på det her, men i konsultantselskapet begynte vi å ansette noen folk der og, fikk erfaring med å sparke noen, og type ting som det, men egentlig lite ledererfaring. Også vet du ... det er jo skrevet bøker opp og ned om ledere og alt mulig sånt noe, som ... jeg vet ikke.. jeg har mine egne tanker og filosofier om det å være leder da, og ene er jo at man leder best med å være et eksempel, de kopierer mer enn noe annet, men en annen ting jeg tror på, og det er her kommer til å høres helt merkelig ut, men jeg liker å ha ganske mange folk som rapporterer til meg, fordi det skaper en setting hvor jeg ikke kan følge opp godt nok på alle. Og det, indirekte, gjør at de må gjøre noe selv, så jeg får se om de har den egne propellen og execution-stilen. Og jeg vet ikke om det er etter boka, men so far so good på det, også driver jeg og gjør litt endring på det, og det er jo ikke det, men ... hvis jeg har ti mennesker som liksom skal rapportere til meg, også begynner noen av de å bli usikre og ikke gjør det og ender opp med å stagnere og vente på meg ... da går vi jo ikke videre, men det sier også veldig mye til meg, hvorvidt den personen kan få det til. Så jeg prøver å gjøre folk myndige, myndiggjøre de, og at de må være autonome og at de må stikke nakken sin ut, for det er det jeg føler jeg må gjøre ovenfor VCer og alt mulig sånn. Jeg må ta en bet og si at dette her er sånn det kommer til å bli, og sånn funker det, og sånn. Jeg har jo ikke peiling, jeg har noen gang sagt at ... sånn det startet med, så var det å sette noen gutter i et rom, og så har de fablet om det, og så har de gått til noen, så har de trodd på det. Også har de plutselig fått penger, så bare ... nå må vi levere på det her. Og det vet jo de som jobber at de skal gjøre også. Dette er det de skal gjøre i Xeneta, dette er verdien av det jeg skal bringe, dette er vårt ansvar, så må de levere på det. Som jeg da. Hvis du har rette folk, så blir de motivert av det, snarere enn å bli knekt, da. Så da kan man ikke bare ha en type mennesker, man må ha en variasjon. Vi har 14 ulike nasjonaliteter på de noen-og-30 folka liksom, så jeg tror vi har et ganske bra mangfold. Vi har en decent kultur, folk liker å jobbe og å være her liksom.

Hvor mange er det som rapporterer til deg da - av de 30. Du sier at du vil ha så mange som mulig.

- Nå er det sikkert ... jeg ser det som en litt sånn overgangsfase nå, mange av de her, har vært her siden vi var ti og 15 og fem og sånn også, så selv om de egentlig ikke skulle

rapportere til meg, så bruker de meg ikke sant, skjønner du? Så det vil jo endre seg med tid, men så rent sånn hvis du skulle prøvd å tegne et organisasjonskart, som jeg har prøvd å tegne mange ganger, men jeg får det aldri til å stemme helt, så er det kanskje syv personer, men sånn i praksis, så er det sikkert 15 som benytter seg. Så halvparten, og det funker ikke når du skal skalere. Så enten slutter de bare, og noen av de bruker meg ikke for det, selv om de har den direkte linken i organisasjonskartet. Det er to stykker spesielt, som skulle liksom brukt meg mye, men de gjør det ikke. De bare har ... de har mye bedre peil på det de driver med. Så, ja. Bortsett fra det sånn rent faglige industrielle tingene, da er jeg inne, liksom.

Ja, men for din del da? Hva er det du ... ikke hvem du rapporterer til, men hvor er det du snur deg for kunnskap og lærdom, både om industrien, men også ... alt innen business knowledge da.

- Nå har jeg fått et helt vilt nettverk. Nå er det ett eksempel sånn industrimessig, så er det jo i ferd med å skje en sånn spike i markedet, og da begynner noen av de største konsernene å ta kontakt med oss, og «hva er det som skjer, ser dere dette i dataene deres?» Så til morgenen i dag, ringte jeg til en i Kuehne + Nagel som bruker plattformen, så sier jeg at ... som sitter i Europa ... så sier jeg hva er det som skjer nå, hører dere rykter om det? Så avslører han hva han holder på med i forhandlingene sine, ikke sant, så sånn industri-messig er det nettverket jeg har bygd opp i form av industrien at vi kan gå mange steder. Og det gjør også han andre co-founderen som har.. hva skal vi si armer inne i mange av disse største frakt-selgerselskapene da. Så det gjør vi der. I tillegg til at vi har sånne ... ghost-writers og sånn, som gjør en del research i markedet, som gir oss mye info sånn at vi blir lettere oppdatert på mange områder også.

Så dere slipper å følge alt.

- Vi bruker jo liksom Meltwater og sånn, med rapporter daglig og følger med på nyheter og sånn, men når det kommer til det med å bygge organisasjon og kultur, ledererfaring og alt det.. Styreformannen vår er Birger Magnus, som sitter i Harvard Business Review, blant annet, og NRK, og masse styrer, han har en tendens til å gi mye bøker og gode råd, og jeg prater mye med ham på kvelden og sånne ting, så har jeg en konsulent, en dame, som ... Hun ser ut som at hun er bestemoren din, hun er helt maskin. Helt maskin. Jeg ble så sjokka. Jeg ble introdusert av en som heter Per Otto Wold, som solgte Point Carbon til Thompson Reuters, så det var en av de få exitene vi har i Norge. Han har gjort en kjempeexit, liksom. Og han sa at han hadde brukt hun dama her, så han introduserte meg til henne. Hun er sånn leder ... stort sett involvert i ledergrupper, og coach da. Og så sa jeg, det høres interessant ut, så

kommer hun, og setter seg på kontoret her, og hun ser jo steingammel ut, og jeg tok meg selv i å forklare hva snapchat var, og hva facebook var og sånn, og hun hadde kontroll på alt. Men hun hadde aldri ... bare for å fortelle en morsom historie ... hun har aldri søkt en jobb på 30 år. Hun går bare mellom Schibsted og Storebrand og Statoil og sånn. Og alt hun gjør er å sitte hjørnet i ledermøtene, og så korrigerer hun dem. «Sånn fungerer det ikke å jobbe i en ledergruppe ... sånn ... dette er strukturen, sånn skal det gjøres. Du må ha ansvaret for det, du må jobbe på denne måten, du må levere fra deg det der». Hun er ... veldig direkte og litt brutal, men utrolig hyggelig dame, og ... så hun gjør også sånn one-on-one coaching da, med meg og Thomas og sånn. Så det er de man lener seg på. Per Otto Wold kom jeg i kontakt med ... han har gjort reisen før, han har jeg brukt en del. Forskjellige, bare. Man ender bare opp med et sånt helt sprøtt nettverk. For så langt så har det gått bra, og da er det mange som tar kontakt, altså.

Så det er lett å ... de tar telefonen når du ringer, antar jeg.

- Ja ja, VCene har jo mye erfaring med nettverk og sånn, som man kan benytte seg av plenty. Snakket med andre også, som har gått lenger i denne reisen, spesielt i forhold til fundraising «hva er dette her liksom?».

Føler du at du får mye hjelp av VCene, også operasjonelt?

- Vi.. nei. Ingenting. Vi er en veldig sær industri. Det er en av de tingene.. Alle VCene sier «vi har et fantastisk nettverk, dere burde gå for oss, for det nettverket vårt er enestående.» Det første vi tenkte, er «oh shit, de kan åpne dørene til kundene vi har lyst til å få tak i», nada liksom. Nada. Uansett hvem VCer jeg snakker med, hvis jeg tester dem på det. Det er ingen som har noe å by på. Vi skal ha tak i Global Head of Supply Chain, har de aldri vært borti i noen av andre appene sine eller noen ting. Så det er no-go. Men de har nettverk til alt fra de beste rekrutteringsselskapene, til gründerene av Spotify eller Zendesk eller hva det måtte være, så du kan prate med dem ... om rekruttering til hva pokker det måtte være, og de kan jo fundraising veldig bra. Ja, ulike ting. Det som måtte være av relevans. De tyske for eksempel, er det et par grundere i fondet selv, som har veldig mye relevant å dele. Synspunkter og. Mye bra på forretningsmodeller, og hvorfor man gjør som man gjør. Så ja, egentlig mange ulike kilder til å hente mye ulik informasjon.

Ja. Da du begynte i ... hva skal jeg si. Da dere hadde den lille avdelingen i Kuehne + Nagel. Den lille startupen. Hvor gikk du da? Leste du mye av det klassiske innen startup-litteraturen?

- Jeg var helt ... jeg tror jeg er ganske hard på å gjøre egne erfaringer også. Det er ingenting som smaker så godt som å gå på en blemme eller suksess selv. Også får du enormt med råd hele tiden. Alle vet så jævlig godt, alle har gjort eller annet som er relevant eller noe. Så på et eller annet nivå gjorde jeg den opplevelsen at jeg ... jeg kan ikke høre på alle. Jeg må høre, men så til syvende og sist så må jeg tenke selv, så må jeg si at «dette er det jeg tror på fordi XYZ», da også prøve det. Og det gjør at noen ting går treigere, og noe går fortere og noe går bedre og noe går dårligere. Men det helt umulig å kopiere noe tror jeg fra ett konsept til et annet, med mindre du liksom ... Det er klart, at hadde du startet Facebook 2, det er klart at det hadde vært en fordel å prate med Mark Zuckerberg og han hadde delt helt åpent hvordan du burde gjøre det, liksom, men det her er liksom en sånn. ... Det er ingen som har gjort akkurat det her før, i denne industrien, som er så gammeldags og sær liksom. Da må man føle seg litt fram da, så er det jo masse som er dupliserbart, det er ikke det jeg sier. Altså bør du ha en customer success avdeling, hva skal den inneholde og sånne ting, men om hvorvidt du kan flytte til en indeksbasert kontrakt, liksom, det avhenger av kundene og selgerne sier og hva vi vet om industrien.

Ja, bra. Jeg har fått mye spennende ut av det. Jeg tror jeg bare stopper den der.

- ja, Jeg har ingen formening om det, det er du som styrer.

Nei, hvis det ikke er noen ting du føler må med.

- Ja, hva var temaet igjen?

Ja, sånn overordnet så er det go-to-market-strategi, men jeg skjønner jo at sånn sett er dere allerede i markedet.

- Ja, men vi gjorde noe helt sykt moro i starten.

Ja, kjør på.

- Ja, en av investorene tenkte liksom at disse gutta kommer fra industrien, så de er well connected, men det var vi jo på en måte i Norden, med de selskapene vi jobbet med, men når du er 26-27, så har du ikke jobbet med veldig mange selskaper, vi hadde jo dører inn til noen selskaper, men ingen av de vi trengte, more or less. Så vi fant ut da at vi måtte prøve å finne ut hvilke selskaper er det som har containerfrakt. Så da begynte vi å se at det er størst sannsynlighet hvis du går på LinkedIn, så filtrerer du ut selskaper som har mer enn 10.000 ansatte, stillingstitler med liksom Global Head of Supply Chain, Global Head of Purchasing, den type relevante titler, og så ville vi at de skulle være i Europa eller USA, så gjorde vi en avgrensning, så fant vi ut at det går an å segmentere seg frem til på LinkedIn. Og så kan vi

bygge software som gjør det. Vi fikk tak i en fyr i UK, som hadde allerede tjuvstartet det arbeidet her, helt sånn random hva du snubler over, en crazy dude da, men ok. Så han lagde ferdig den softwaren på speccen vår, også satte vi opp 3 pcer som sto og scrapte LinkedIn på de profilene, og så tok vi first name dot last name @ company domain, det ga sånn 60% hit, så vi dunket ut 10.000 mailer som var bare sånn hyggelig henvendelse «Hvem skal jeg snakke med for å komme i kontakt med den som er ansvarlig for fraktinnkjøp av sjøfrakt». Og når du hadde sendt ut det, og du fikk 60% 40% bounce, og 60% gikk gjennom funellen, og så var det kanskje 5% som svarte. Begynte vi å gripe fatt i de, helt til LinkedIn tok jo og kastet oss ut fra tjenesten deres. Profilen min og profilen til Thomas besøkte sånn 4-5000 mennesker i uka, ikke sant, det er jo ingen som klarer det manuelt. Så det var lykke en god stund, det varte en del måneder, så var det... jeg husker første gang vi tok kontakt med Electrolux, vi hadde jo ikke raffinert den modellen vår, så det ble 70 ansatte i Electrolux som fikk samme mail, ikke sant, som jobbet i logistikk, og de forwardet den til han karen i Singapore, som var ansvarlig. Og han klikka jo, ikke sant, han var jo drit sur, sa «hva faen er dette her for noe», men det beste med det er jo da, at når han svarte på det, og var sur, det sto jo signaturen hans, så jeg plukket opp telefonen, og så sier jeg at «Jeg virkelig beklager, men jeg er så keen på å snakke med deg fordi vi har laget noe som jeg tror du synes er døds-kult og alt jeg ber om er at du ser på det så jeg kan høre hva du synes om det. Det tar deg ti minutter», liksom. Og da snudde han, så ble det god dynamikk, og i dag er det en av referansekundene liksom. Så, vi gjør de samme prinsippene i dag, akkurat samme outbound, messy go to market-strategien vår, bruker LinkedIn, med verktøyer som er bygd på toppen, som gjør at det er lovlig da, så tar vi ikke 70, vi tar en-og-en person og sånne ting. Så det er samme prosessen, og de havner inn i en sånn cadence, så hvis du finner en person du skal ha, så havner den inn i en sånn 7-touch loop, hvor det er liksom mailer, så er det telefonsamtaler, så mye av den loopen er automatisert som mulig, hvis ikke de 7 touchene gir noe svar, så er det ut med den personen, og inn med neste. Og ... det er vel der vi har gjort mest arbeid for å liksom optimalisere go-to-market strategien vår. Så har vi lagt på litt inbound og litt mer.

Men er det... hvis vi ser på de neste 12 månedene, helt sånn på tampen. De neste ... ut... si 2017. Er det noen virkelig store... hva skal jeg si... gullkister du ser etter. Milepæler da.

- Vi kommer til å åpne kontor i utlandet. Det er det neste nå. Nå har vi liksom lært mye, sånn at vi kan ta noen valg basert på fakta. Jeg hater den leap-of-faith approachen... jeg hater det ikke, vi gjør plenty av det. Men jeg liker det bedre hvis vi har noen proof-points å lene oss

på. For da kan vi si at vi gjør dette på grunn av dette. Ikke «vi gjør dette fordi vi tror det er smart å gjøre». Og da kan man se på det. Vi kan backtracke, altså for å gjøre dette, ok da burde vi se om dette funker. Hvilke bevispunkter får vi gjennom å gjøre disse initiativene her. Og hvis noen av de checker, da kan vi ta den beslutningen. Så det er heller en tilnærming jeg liker. Og det har vi jobbet med ganske lenge nå, for å kunne åpne kontorer i utlandet, og hvor i utlandet og den biten der.

Er det klart hvor?

- Ja, først så blir det Hamburg. Så vi har ansatt en fyr i Hamburg nå, og så i september begynner han å jobbe for oss, og i starten av Q4 så åpner vi dørene for lokalkontor der. Så er det USA etter det. Hvor vi har tilbud fra Are Traasdahl, han Tapad-grunderen, om å få ett år gratis kontorer i New York, som vi kanskje kommer til å benytte oss av. Det blir type sånn, Q4 da.

Q4 neste år?

- Nei i år. Rundt der. Vi får se.

Kjempespennende, nå stopper jeg den.

Vedlegg B: Intervju med Daniel Döderlein

Nå som dere har solgt ut og har nye planer, de neste 12 mnd for dere, hva er milepæler, det viktigste du/dere gjør?

- Det vi gjør akkurat nå, det er å ta den teknologien vi har, og de produktene som vi har laget til forbruker her i Norge, både p2p og p2m (merchant), pakketere de så de kan selges til bank. Det er vi sånn tålelig komfortable med at vi har lyktes med å gjøre. Som jeg har sagt tidligere, så er det på en måte en pivot. Det var den opprinnelige planen; å lage «her er produktet ditt for å levere en mobilbetalingsløsning og som inneholder alt det du trenger», og så var det ingen som ville kjøpe det. Også løftet vi det ut i markedet, så har vi iterert masse på det det. Nå er det live i markedet med Sparebank1, så målet er da å løfte det inn og selge til banker. Det er det vi jobber med de neste 12 månedene. Og det i seg selv er jo dritspennende, og det i seg selv er jo en kjempeventure. 1) vi må jo ha en sanity-check om resten av verden tenker slik vi har tenkt her i Norden, og hvis de ikke gjør det, om de beveger seg i den retningen, eller om de beveger seg i en helt annen retning. Vi har vært innom iterasjoner ved å være innom NFC, og neste bølge av NFC er Apple Pay, er de på vei ned det sporet, eller klarer vi å selge den skandinaviske historien, om at det dreier seg ikke om internasjonale standarder, det dreier seg ikke om å conforme og å levere det samme som alle andre, det dreier seg om å løse et problem og å løse det fort, og her har du tallene som beviser at det virker, og å få det ut. Det er det vi gjør, og et kjempe-eksperiment, og vi har masse antagelser om at det er riktig, men referansemodellen er veldig krevende, men det dreier seg om masse falsetter, én er det regulatore, hvordan ser det regulatoriske ut, for hver enkelt av disse bankene, og her det veldig mye frykt som ikke er rotet i virkelighet, men er sånn «ja, skyen er vanskelig» og «tredjepartsleverandører og apper og sånn», og det sprer seg til helt sånn konkrete compliance-ting som er mer eller mindre legitime, til sånn type «ja en app er vel litt farlig», altså så bakstrevsk er det.

- Så det er den ene dimensjonen av det, det andre er at vi opplever at bankene ikke kjenner sine egne problemer. De ser ikke markedet sånn som de som ser det fra utsiden gjør det. Så de beveger seg fryktelig treigt. Et godt eksempel på det er for eksempel PSD2 som kommer til å få ekstreme betydninger for bankene i Europa.

Er det et av de kortschemene, nei?

- Nei, betalingstjenestedirektiv del to heter det, og det er - vi har fått konsesjonen vår i Norge under psd1 som ble laget i 2007, og intensjonen med PSD1 var å skape økt

konkurransen og bedre vilkår for forbrukere, og mindre monopolistiske set-ups fra de veletablerte aktørene, det er EU-kommisjonen som jobbet frem dette her, og parlamentet. Så intensjonen var veldig god, så implementerer man da et direktiv som ble implementert i hvert enkelt medlemsland sitt lovverk, men så er det jo da gode lobbyister i Norge og andre land som gjør at det blir litt formildet når den kommer. Norsk lov som gjør at BankAxept og annen kjerneinfrastruktur ikke blir åpnet, så ja det kommer noen nye konsesjonsformer og det kommer betalingsforetak som er enkle å få konsesjon som, som ikke krever at du er en bank, men du får ikke gjort noe særlig - du får lov å tjenester til kundene, men du må allikevel få tak i pengene til folk, så det blir mCASH-historien all over again. Så kommer da PSD2, og PSD2 er ganske krass, og da har EU tatt stilling til at PSD1 har blitt en fallitt, og det rydder de opp i, i PSD2, så PSD2 er ekstremt eksplisitt i åpningen, der er det sånn at hver enkelt bank er nødt til å åpne API'er, som gjør det slik at en tredjepartsleverandør, en TTP kan, med samtykke fra en identifisert bruker, aggregere all kontoinformasjon, og utføre betalingstjenester med risiko overført til banken, og prisen banken kan ta for tjenesten, er selvkost.

- Så det betyr for eksempel at Facebook - hvis de hadde en konsesjon som et betalingsforetak, noe de forøvrig har i EU, i Irland, som da kan transporteres over hele EU, at når vi kommer til januar 2018, vil det være full-implementert i Norge, så vil du få spørsmålet når du logger inn i Facebook, «Hei, vil du at vi skal hjelpe deg med, du bruker jo oss 150 ganger om dagen, har du lyst til at vi skal vise deg finansiell informasjon?», ja, identifiser deg med bank-id, så kommer alle bankkontonumrene dine opp, i en tab inne i Facebook som sier financial services, og der vill alle bankkontoene dine, og alle kredittkortene dine som ligger registrert på deg i Norge, det vil bli aggregert opp på en kjempelekker og effektiv måte, så vil du kunne gjøre enkle betalingstjenester der, sånn som å betale til brukersteder eller sende penger til meg, altså Vipps. Det kan Facebook gjøre på europeisk skala, på tvers av alle landegrensene og på tvers av alle bankene. Og hvem som helst andre som har en konsesjon kan gjøre det. Det er konsekvensen av PSD2. Så det kommer til å totalt forandre verden. Det betyr jo da at de bankene som er der ute, de som ikke skjønner det, - det var poenget mitt, de har ikke tatt det helt innover seg - så derfor er det et stort spill for oss, om bankene forstår det vi prøver å selge, for vi prøver da å selge dem et verktøy for å mitigere risikoen for at dette skal skje. Vi gir dem den kanalen til kunden, vi selger egentlig ikke en vennebetalingstjeneste eller en brukerstedsbetalingstjeneste, det er ikke en betalingstjeneste, det er en markedsføringskanal, en kanal du kan eie mot kundene dine, og morgendagens kunder, og kunder av konkurrentene dine, og det er på en måte førstemann som gjør det - som Vipps har gjort, med

vennebetaling - nå taper de jo på brukerstedssiden, men den som vinner markedet først, den har nok mest antagelig tatt markedet.

Du tror det er et winner-takes-all?

- Ja, i hvert fall i første iterasjon, Vipps har jo på en måte bevist det at ved well-executed marketing, med tillitt og riktig tjeneste, veldig forenklet, så kan du ta markedet for vennebetaling, så vil det bli utfordret selvfølgelig, men har du klart å etablere deg godt nok, og posisjonert produktet ditt godt nok, så vil du antakelig stå igjen som vinneren allikevel, spesielt hvis du fortsetter å innovere og iterere. Hvis Vipps for eksempel hadde introdusert hele merchantløsningen vår, tre uker etter at de lanserte vennebetaling og på en måte «nå har du det, og så har du det, og så har du det» og fortsette sånn, til de bygger alt det du kan tenke deg, for det å introdusere alt det du kan tenke deg, det vet vi at det er veldig hardt, mens det å gjøre det riktig, og det å introdusere det etter hverandre, det vil nok antakelig gjøre at du retainer kunden veldig godt.

- Og da er det fryktelig vanskelig for Facebook og komme etterpå og dra teppet under deg. For du er så godt sementert i den kunderelasjonen. OG det er det vi mener at bankene trenger. Noen skjønner det og skjønner det veldig godt, og så er det noen som ikke skjønner det, og vi vet ikke hvor lang tid det tar for å komme inn, men det er det vi skal gjøre de neste tolv månedene.

Hvor går dere for å tilegne dere all denne kunnskapen? Går dere bare ut i markedet og gjør det, og banker på døren og tar møter, og hører tilbakemeldinger, eller har dere styremedlemmer, mentorer, litteratur?

- Primært så gjør vi det selv, og det henger nok sammen med at vi har en gründerkultur i dette selskapet her, vi har tilegnet oss kunnskapen selv, og har giddet å lese, og forstå hva som skjer der ute, og være sterke i troen, på å tørre å stå for noe, for det gjør vi. Prøver å stå ved den thought leadershipen vi alltid har hatt, at jeg står og holder tordentaler ved scenen og forteller at «sånn her kommer det til å bli», så har vi vært utrolig heldige med at veldig mye av det har sagt, brorparten av det vi har sagt, har blitt sånn. Og det gir jo oss selvfølgelig en enorm selvtillit, men den er jo ikke synsebasert. At vi faktisk bruker veldig mye tid på å gjøre research, og forsøke å sette seg inn i hva som beveger seg på baksiden, som PSD2 er et veldig godt eksempel på. Så det er den ene tingen vi gjør.

- Den andre tingen vi gjør, er at vi snakker selvfølgelig med banker der ute, men igjen i lys av at vi opplever at bankene beveger seg litt treig, de driver fremdeles og regner på renter på boliglån, det er det de tenker er veien til målet. Og vi prøver å fortelle dem det at den

dagen noen sånn som for eksempel Google eller Facebook som har så sjukt mye mer innsikt om kundene bestemmer seg for at de har tenkt til å bruke en annen scoring modell for å regne på boliglånet, de kommer med sitt volum og går, flåsete sagt, for eksempel til Deutsche Bank, og sier at «du er i ferd med å gå konk, men du med størrelsen din klarer å få den billigste... du kjøper pengene billigere enn noen andre i markedet, så vi blir en forhandler av de pengene du kjøper inn, og vi kjøper det billigere enn alle andre som driver med utlån, så kan du gå inn her i Norge og bare tømme markedet». På slutten av dagen er du og jeg så prostituerte i måten vår å forholde oss til boliglån på, at hvis vi får et boliglån som er en og et halvt prosentpoeng billigere enn det DNB klarer å gi, så setter du boliglånet ditt der.

Fordi at deres kunnskap om brukeratferd, risiko

- Og da *shared volume*. Altså Facebook kan bli større enn DNB på kort tid, om de bestemmer seg for å ta dette her. Men hvis de da klarer å gjøre det riktig ovenfor kunden, sånn at tilliten er ivaretatt, altså ..., kommunisert riktig til meg, så tror jeg Facebook skal klare å opprettholde ganske høy tillit hos meg, også synker selvfølgelig den muligheten med alder, men så er den gode nyheten at folk dør, og så blir det født nye mennesker, at det er et generasjonsskifte som dytter i den retningen. Mine barn kommer sannsynligvis ikke til å ha noen relasjon til bank på den måten du og jeg er vant til.

Nei, og de kommer ikke til å spare til konfirmasjonstur og de kommer ikke til å få dåpsgaver som går inn på (konto) der. Kanskje dåpsgaven nå, da men..

- Ja, «jeg setter av penger til den neste tattisen din, og det står på mobilen din».

Veldig bra. Så den kunnskapen dere ser etter, den går dere ut og leser dere opp på.

- Vi bygger opp den kunnskapen selv, og det er en av den viktigste asseten vi har. Vi er en kunnskapsbedrift.

Så dere kan rett og slett gå inn med den pondusen og si at dette er det vi tror skjer, og dette har skjedd tidligere.

- Det resulterer jo også i at vi får lov til å komme veldig mange steder, og det er en del av salgsstrategien vår - vi er nå stort sett ute på alle de store, bra konferansene, hvor jeg veldig ofte blir kalt inn som keynote speaker, for å snakke, og det er den beste salgskanalen, for da selger du ovenfra og ned. Du driver ikke og banker på dører, du står på toppen og sier «Kjære alle sammen, noen av disse tingene kommer til å gjøre vondt for dere å høre, og andre kommer til å være hyggelig å høre, men det er sånn mest antakelig virkeligheten kommer til å være, når vi ser inn glasskulen. Og heldigvis, helt til slutt, er vi her til å hjelpe dere med å

mitigere risikoen og nedsiden, så hvis dere er interessert i å snakke med oss, så kom til oss», så er det noen store utfordringer da som sagt, at vi vet ikke hvor lang tid det tar fra de kommer, til vi cherner det inn og genererer penger.

Er dette noe du lærte deg tidlig? Å stå foran mennesker og fortelle hvordan verden kommer til å se ut om fem år?

- Ja, hvor har jeg det fra? Jeg har gått på Steinerskolen, og det å gå på steinerskolen har gjort meg lite skyggeredd i forhold til det å stå foran folk å snakke, og så har vi øvet oss på å ha egne meninger. Så det kommer nok delvis derfra, tenker jeg. Også er det noe med det å *embrace errors or failures*. Det er noe som man har lært - hvis du ser på hvordan jeg har jobbet, så har jeg bygget 12-15 forskjellige virksomheter hvor halvparten av de ikke har gått bra, det har vært en reise, det lærer du fantastisk mye av. Et eller annet med at «jeg tror det kommer til å bli sånn» og bommer, er et en ting som er helt sikkert da, er at mest antagelige er at den feilen du har gjort, hvis du klarer å ta den innover deg, så gjør du ikke den igjen. Og det er fryktelig vanskelig å gjenskape en suksess, men det er ganske lett å la være å gjøre de samme dumme tingene om igjen. Jo flere dumme ting du gjør da, jo fler av de *checkboksene* har du huket av, så oddsen din for å gjøre det riktige, den øker dramatisk, og jeg tror det prinsippet har vært med, så det er nok ren erfaring altså.

Hva er det du gjorde før mCASH? Var det noe liknende, noe i nærheten?

- Ja, det kan du godt si at det var. Jeg har gjort veldig mye rart. Jeg har bygget et selskap som var et av de første som solgte domenenavn og webhosting i Norge, vi bygget internettportaler, og tekniske løsninger for å gjøre collaboration work, det het PowerDesk, vi holdte på å selge til AltaVista før AltaVista ble borte, og det som du i dag vil kjenne som Office 360 eller Google Apps for Work. Det bygget vi. Nettleser på en tynn klient, det gjorde jeg i 1998. Ganske tidlig ute. Vi bygget mobiltjenester, vi lagde NordPilot, hvor på en måte etterfølgeren av NordPilot i dag er Nettavisen, hvor vi skrev om gadgets. Vi lagde portaler og nettaviser, og jobbet med Jan Grønbech på å bygge annonsevolumet på DoubleClick. Vi var en av de største ungdomsorienterte underholdningsportalene, vi lagde en eposttjeneste før Hotmail kom til Norge.

Alt fra Nøtterøy eller var du ute?

- Ja, det var Nøtterøy, eller Tønsberg. Og så bygde vi mobiltjenester etter at det ene selskapet mitt krasjet skikkelig, gikk jeg over til mobil. Var en av de første som hadde kortnummer under Telenor. Dette var i Carrot-tiden, med Steinar Svalesen og co, så jeg fikk

lurt til meg et kortnummer fra de, begynte å bygge tjenester for det. Tidlig ute med posisjoneringstjenester, GSM. Vi var de første som var koblet opp på posisjoneringsbasert SMS, du kunne få vær, du bare bestilte vær ut fra trianguleringen, det gjorde vi. Selvfølgelig bygget dating, auksjon, chat, interaktiv TV. P4, TVNorge, gjort alt mulig ræl der, og så videre derfra, så drev jeg et klesmerke for gravide når konen min var gravid, importerte egedesignede ting, så vi har gjort alt mulig merkelig, så havnet jeg da over i betaling.

Bruker du styremedlemmer, VC'er?

- Northzone og Entree Capital er det vi har som eiere. Både ja og nei, jeg vet ikke om det er en velsignelse eller forbannelse. I den tidlige fasen av selskapets historie var vi veldig avhengige av hjelp. Vi kommer fra en *position of zero*, ingen kjenner oss, og ingen vet noen ting om hva vi driver med. Vi hadde Harald Andersen blant annet, som var Angel Investor i mCASH, han er gründeren av Point, nå Verifone. Han har gjort hele reisen, konkurrerte på slutten av 80-tallet mot BBS, bygget opp en skandinavisk business som ble Europeisk. Blitt størst i Norge, kjørt VC- og fondsrunnen, og til slutt gjør en exit ved å selge til amerikanerne for 830 millioner dollar. Så en kul reise. Harald har vært en kjemperessurs, mest en støttespiller egentlig for meg, i de vanskelige situasjonene - «hva faen gjør vi nå, ting er pyton». Du står ganske alene. Du skal være en innbitt fighter for å stå i det. Det høres ut som en kjempeklisje, jeg holder faktisk foredrag om det, og gutta her ute de ler seg ihjel av dette her. Men jeg holder et gründerforedrag som jeg har kalt *Aldri gi opp*, og det ligger en fantastisk verdi i det å aldri gi opp. For det er så lett. Det er så lett å «faen det her ble jævlige tøft, nå har jeg det dårlig, jeg kan jo like gjerne gi opp». Jeg har vært gjennom ganske mange sånne runder. Lille mCASH, du kan tenke deg å fighte mot Telenor og DNB som bestemmer seg for å gå sammen og bestemmer seg for å lage noe. Det er en ganske tøff fight følelsesmessig på baksiden da. Selvfølgelig jobber man som faen, du slåss jo mot de to største på en måte, som utfordrer i markedet ditt. Det er en tøff turn å ta, og det å bestemme seg for ikke å gi opp da, det krever en del baller, og da ikke minst støtte fra de rundt deg.

- Jeg vil si ja, men jeg vil også si at vi er ganske autonome, for vi har stor tillit hos eierne våre, så vi gjør som vi vil.

Jeg har de to siste årene under arbeidet med masteren og andre starups, lest mye “klisjelitteratur”, *Zero to One*, *Lean Startup*, *The hard thing about hard things*, leser du, ser du på disse?

- Jeg har lest *The Hard Thing About Hard Things* fordi jeg ble tipset om den, og jeg har opplevd at den var ganske morsom og den dikterte veldig lite. Den fortalte bare mer historier,

det satte jeg pris på. Jeg har ikke lest alle de andre klisjebøkene, i motsetning til masse av de andre jeg jobber sammen med, så har jeg ikke gjort det. Og det er en årsak til det. Det ene er tid. Og det andre er det at det henger sikkert underbevist sammen med måten jeg har gått på skole på - at jeg har gått på Steinerskolen hvor vi ikke tar til oss det alle andre har sagt først, men du prøver det selv. Og det har selvfølgelig fordeler og ulemper. Ulempen er selvfølgelig at du går i unødvendig mange sølepytter. Fordelen er at da lærer du det selv. Hvis du skriver historien din selv, så sitter det mye bedre. Så jeg har faktisk ikke gjort det. Ikke lest Steve Jobs-tingene, ikke lest disse Lean Startup. Så svaret er nei.

Jeg tenkte på det nå når du snakket om dette foredraget ditt, for type entreprenører med alle de vanskelige tingene du ikke har svaret på - så hvordan gjør du det. Men du har gjort det tolv ganger da.

- Ja, og jeg holder ikke det foredraget for å belære folk hva de ikke skal gjøre, for jeg tror ikke noe på det, men det er for å fortelle at jeg har gjort den reisen. «Her er reisen», mer som The Hard Thing about Hard Things. Som er mer å fortelle «sånn var det», uten å diktere at du burde gjøre sånn og du burde gjøre sånn, der forteller han mer om reisen sin, og det gjør jeg i det foredraget også. Mest for å inspirere folk til å tørre å ikke gi opp, for jeg har mislyktes mange ganger og gjort ditt og datt, og det blir litt humor i det, så kan man se tilbake på det og si at jeg hadde 35.000 kr igjen etter en hard exit ut av et selskap, også var vi litt short på å betale husleie, da sendte vi 35.000 kroner til India og satt og bet negler også 8 uker etterpå, to uker etter avtalen, så fikk vi økologiske bomullsklær tilsendt fra India og det gikk bra, men det var jo et superbet ikke sant, og fortelle litt om det, det synes jeg er kult.

Hvor ofte er det du har talkene dine?

- Det har blitt mer og mer, det er morsomt. Jeg har gjort det i forbindelse med gründermessen, jeg har gjort det en 5-6 ganger, også er det ymse fora, MESH har bedt meg om å gjøre det. Hvor var det jeg gjorde det sist.. Jeg skulle være på Petroleumsforeningens Innovasjonspanel, av alle ting. Sist gang jeg holdt foredraget var faktisk på World IP Day hos Patentstyret for et par uker siden. Så da snakker vi til noen helt andre. Ganske gøy.

Jeg tror jeg har ganske mye. Det er som sagt mitt første intervju, så jeg må prosessere litt, og se hva jeg må spørre mer om til neste runde.

- Du sender meg noen oppfølgingsspørsmål hvis det er noe du føler du mangler da.

Vedlegg C: Intervju med Jo Hansæl

Men i hvert fall det du sa på de neste tolv månedene, så var det operasjonelt stort sett, du følte dere hadde god kontroll på strategien og management og så videre.

- Ja, så er det bare å bevise forretningsmodellen og det er i praksis veldig operasjonelt arbeid, i forhold til det å få på plass kunder på den betaplattformen som vi har. Og så drar vi til USA nå 18. september. Vi er invitert over til å være med på Are Traasdahl sitt propellerprogram, som er en slags inkubator eller akselerator i USA. Da er tilbudet å sitte gratis i tolv måneder, for også å teste parallelt i det amerikanske markedet. Så det blir ekstremt spennende for oss om vi får det til.

Også sammen med Xeneta som jeg har snakket med. Og du da, som er ... du snakket jo litt om det ... som erfaren CEO, seriegründer, og kommer fra mediebransjen. Hvor mye tror du det har å si nå, når du nå går inn og skal disrupte din gamle bransje - til en viss grad. Hvor mye tror du erfaringen din spiller inn der?

- Jeg tror det har fryktelig mye å si. En ting er selve ideen, men det andre er ... hva skal jeg si ... det operasjonelle arbeidet, vi har vært ute en vinterdag før. Bare det nettverket vi har som gjør at vi får møter med hvem vi vil. Slik at alle dører sånn sett står åpne for oss. Så det som står igjen å bevise nå, er at ... på en måte, dette er et produkt som vi klarer å få til å funke i markedet, og som vokser. Vi håper og tror da. Vi har vært med på mye oppturer og nedturer, så vi kan det å sette opp selskaper, få på plass ansatte, skape motivasjon. Alle disse bitene har vi gjort før, så det kan vi godt. Vi har også et nettverk inn mot investorer, som vi på en måte har mer eller mindre har kartlagt og klarlagt, så vi vet at investorene står klare dersom vi klarer å levere, eller bevise at disse forretningsmodellene fungerer da.

OK, jeg tror dette var veldig enkelt og greit. Jeg har intervjuet noen og jeg har et par igjen. Jeg vet du er forferdelig opptatt, men hvis det dukker opp noe annet i et annet intervju, eller jeg finner et eller annet spor jeg vil undersøke. Kan jeg sende deg en mail, også kan du svare når du får tid?

- Jaja, selvfølgelig.

er det *@*****.*****

- Ja, det er det.

Ja, jeg gjør det jeg, så takker jeg for tiden din.

- Bare hyggelig, lykke til med prosjektet ditt, så tar vi det derfra.

Takk for det, god tur over!

Vedlegg D: Intervju med Jørn Haanæs

- Jeg kan gi en oppdatering på Soundrop. Vi trenger ikke gå gjennom selskapet og alt det der men heller status. Vi har solgt en stor del av virksomheten og er i prosessen med å avslutte alt. Jeg har begynt i ny jobb - det er for såvidt relevant for det du driver med, jeg begynner i Oslo Business Region. Jeg skal begynne som Startup Director der. Jobbe med å fasilitere alle oppstartsbedrifter i Oslo, sørge for å fortelle resten av verden om det, bidra til å hente kapital til byen, skape møteplasser, arrangementer og så videre.

Spennende

- Så jeg skal jobbe med selskaper, og synes jo dette her er dritspennende.

Da må vi snakke mer om det senere.

- Helt klart, for det er kult. Det er veldig kult.

Holder du da til på Tøyen, eller er du her et sted?

- Oslo Business Region har kontor i borggården, det er rett ved Rådhuset.

Ja, det åpner en ny nedi gata her også, ved siden av Oslo Media House. Som du sikkert kjenner du til.

- Oslo House of Innovation? Ja det er ganske kult det også. De har et sånn loftspace der som er ganske kult.

Ja, en kompis jobber på Kjeller Innovasjon, han snakker litt om det, så det er også spennende, hva som skjer der. Ja, så hva - Soundrop, hva skjer.. med det du begynte å si.

- Akkurat nå så er ikke ting avgjort. Vi har da solgt største delen av virksomheten. Vi har ikke gjort en full exit enda. Vi jobber med å gjøre en full exit, til samme partner, noe jeg ikke har lyst til å være med i oppgaven, men i praksis så regner vi dette som en exit uansett. Dette er vår belønning og payback, og med det så er styret og aksjonærene enige om at vi er ferdig, antakeligvis, i løpet av juli.

Var ... er det show.co?

- show.co. Det er vårt hovedprodukt nå, marketing software som vi da har utviklet i Soundrop de siste par årene som genererer et par tusen dollar i måneden i inntekter, som er ganske flatt og vi ikke har klart å øke noe mer. Vi var for så vidt forberedt at vi ikke kom til å

drive så mye inntekter på det på den måten vi gjorde, men vi hadde hele tiden mål om å finne en industriell partner, altså å finne noen som så verdien av å ha det inhouse. Det klarte vi nesten, men vi var i flere prosesser hvor andre partnere ikke valgte å kjøpe, eller å integrere fullstendig. Men beholdt det heller som en ganske rimelig intern løsning.

Jeg skjønner. Så da blir kanskje noen av spørsmålene mine litt irrelevant i og med at, hva skal jeg si ..., dere selger ut. Men selger dere da ut alt, og da blir du helt ferdig med det?

- I utgangspunktet så vil det bety at Soundrop som selskap er helt ferdig.

Ja, ok.

- I løpet av sommeren. Eller sensommeren.

ok, ok, men jeg kan jo bare høre litt sånn generelt om hvordan du har jobbet tidligere da, for det er vel så spennende det, så ser vi hva vi får.

- Bare se om du får brukt det, men ha det som bakteppe.

Ja, det skal jeg gjøre. Når dere da startet med ... hvis du går litt tilbake, og dere hadde startet Soundrop og fått VC-backing, det var Investinor og Alliance?

- Nei, Northzone. Northzone var første investor. Kom inn i 2012. På det tidspunktet var ikke jeg en del av Soundrop. I 2013 så hentet selskapet mer penger og skulle skalere opp, og da kom Investinor inn. Først med en runde i september, altså første transje, så og andre transje kom da i desember 2013. Jeg var da med på, altså kom inn samtidig med første transje i september 2013 og ble daglig leder i november og sikret andre transje i desember. Så det var en periode med ganske store omveltninger i selskapet hvor vi endret fokus, hvor vi endret forretningsmodell på det vi gjorde.

Hvordan var det dere ... kundene deres da på det tidspunktet. Var det? Hvem var kunden?

- I 2013 så var produktet til Soundrop en app. Som også het Soundrop. Det var en app i Spotify, desktop primært, men den eksisterte også på Deezer på desktop samt en android-app og en iOS-app. Appen lot deg høre på musikk sammen med andre, en slags sosial jukeboks, og man kunne stemme på låter og chatte samtidig. Trikset var at alle hørte nøyaktig samme del av låta, og alt var i sync. på tvers av alle enheter, slik at om du satt på nettleserklienten vår i YouTube, eller spotify-appen på desktop, eller på en mobil android-klient, så hørte du akkurat den samme delen av låta, og var dermed en del av et globalt, live publikum og kunne

dele den opplevelsen. Slik at produktet var da denne sosiale jukeboksen der du stemte på låter og chattet, og hvor vi i tillegg krydret med en del eventer for å trekke flere folk inn. Disse eventene var da artist-eventer, artister kom inn, logget seg egentlig på som alle andre, men hadde da en offisiell stemme, og kunne chatte med fansen i det de hørte på. Slit at vi skapte en arena hvor artister og fans kunne ha direkte dialog i streamingklienter, og det var noe som ikke fantes da, og som heller ikke finnes nå. Så vi hadde en ganske unik opplevelse der. Og noe som er veldig kult som tiltrakk seg mange artister, og mange brukere.

Du har bakgrunn fra platebransjen, har du ikke det? Fra Warner?

- Jeg kom fra stillingen som markedssjef i Warner og hadde, jeg leverte blant annet artist til det første artisteventet i Soundrop, så jeg kjente det ganske godt fra innsiden, og vi jobbet godt med Soundrop, på den tiden da, i 2012. Også så jeg i Warner at vi hadde en desperat mangel på gode initiativer om du vil. Markedsføringen handlet mye om rondeller på dagbladet.no og andre ganske kjipe opplevelser som vi så at ikke var mulig å regne hjem over hodet, det var bare å skyte kanon i mørket egentlig, og håpe at du traff noe. Og kanon, for vi brukte egentlig ganske mye penger også, så det var mye tøys. Vi skjønnte fort at vi var nødt til å forsøke å nå publikum på en helt annen måte, og vi skjønnte at det å bygge relasjon og ikke tenke direkte inntjening var en god måte å bygge et langsiktig publikum på, og derfor brukte vi Soundrop som en arena å gjøre sånne artist-fan-møter som var en eksklusiv opplevelse, du kunne ikke få det andre steder, og det er egentlig ganske få arenaer der artister og fans kan møtes direkte, og dermed syntes vi det var kult. Og det var også noe jeg syntes var kult når jeg gikk inn i Soundrop fra Warner.

Ja du ser jo det er kanskje det de må skille seg på nå, Spotify, Wimp og Apple Music, med at du på en måte må ha eksklusive content, ja. For musikk er jo ... du kan konsumere det i hundre forskjellige plattformer, og eksklusiviteten er kanskje vel så ... det er det som skiller. Prisene er den samme, og musikken er den samme.

- Ja, og det var forså vidt et tidlig veddemål for Soundrop kan man si. Det at artisteksklusivitet skulle være en ting som kom til å være svært attraktivt for streamingklientene, og det var jo et håp om at Spotify for eksempel kom til å se Soundrop som så viktig at de kom til å kjøpe det. Og det så også Northzone og Investinor, at det var realistisk.

Det var på en måte en exit som man tenkte på?

- Det hadde vært en naturlig industriell exit ja. Og så var det flere som hadde ambisjoner om at Soundrop kunne bli mye større en det, og at det kunne bli en plattform som eksisterte som et lag på toppen av Spotify, Deezer, YouTube, andre streamingklienter, kanskje til og med lisensiere musikk direkte for å være en sosial arena for å oppdage musikk, og mange av de tankene var veldig bra, men klimaet og forutsetningene for å gjøre det var ikke til stede.

Nei.

- Så vi gjorde et forsøk på enkle tilnærminger for å klare det, men vi så at vi ble begrenset av mange forskjellige forhold.

mm.

- En av de var lisensiering fra selskapene, som var ganske brutalt å forholde seg til. Det kjenner jeg til fra selvfølgelig labelsiden.

Fra andre siden?

- Ja, at det var knallhardt å jobbe med de produktene. Fordelen til plateselskapene er at de driver med eksklusive produkter. Du kan bare få Coldplay fra ett selskap. Det er ikke noe substitutt. Og for at en tjeneste skal fungere, må man lisensiere musikk fra alle, og det må være på et visst nivå. Ergo opererer de med et slags kartellfunksjon, som man kan si er heldig eller uheldig, men sånn er det nå. Og reglene som de satte i Spotify-avtalen gjorde at Spotify ikke fikk lov til å inngå spennende forretningsmodeller med oss tredjepartsleverandører. Så vi som App i Spotify hadde ikke lov til å tjene penger på det vi gjorde inni der. Vi kunne ikke selge annonseplass hos oss.

Når noen hørte på den sangen, eller chattet?

- mm. Argumentet for det er egentlig ganske greit. Kaka er delt opp i ganske mange stykker. Hvorfor skal noen komme inn å ta enda mer da.

Ja.

- Så selv om vi hadde mange gode argumenter, syntes vi. Vi drev med verdiøkning, vi drev med kundetilfang og andre ting, så fikk vi ikke ta del i den verdikjeden, og dermed så, og det så vi, at det ikke kom til å endre seg i vår realistiske levetid, og vi så dermed så vi hadde vi ikke noe alternativ annet enn å rett og slett avslutte den appen. Vi så at det var spesielt to forhold som gjorde at vi var nødt til å avslutte Soundrop-appen. Det ene var skiftet fra desktop til mobilclient, et fundamentalt skifte. Nesten alle nye kunder på et tidspunkt gikk til

mobilklienten. Det var flere år siden det skiftet kom, så desktopkundene som var våre store brukere, det var type legacykunder som vi ikke kunne stole på at ville være der i fremtiden. Og en type publikum som ikke representerte massemarkedet. Så vi så at vårt månedlige antall unike brukere gikk ned. Selv om vi hadde veldig høy retention og lang brukertid på en stor skokk med mennesker, så var det kunder som ikke ville generere særlig inntekt for oss. Typiske, mange attraktive grupper for så vidt, college-studenter som hadde et study room gående i åtte timer, kontorfellesskap som hadde musikkrom hvor de bestemte musikken i fellesskap da, med 50 stykker som satt i åpent landskap, mange kule sånne ting, folk som bare hadde et sted å henge ut. Mange som møttes der og ble sammen, som dro på festival, altså det var veldig mange kule sosiale møter der, men vi klarte ikke å ta en del av noen transaksjoner, el heller hadde vi lov til det.

- Så skiftet fra desktop til mobilklient, der vi måtte ha drevet egne mobilappinstallasjoner osv., det medførte en investering på hver eneste kunde som vi ikke kunne forsvare, for vår lifetime value hadde vi ingen formening om. Det eneste vi kunne konstatere var at vi foreløpig tjente kroner null på hver kunde. Og dermed var det regnestykke relativt enkelt å sette opp. Og det andre var jo da lisenser. Så lenge vi ikke hadde noen realistiske forventninger om at plateselskapene ville endre synet sitt, så ville det vært veldig uansvarlig og kjørt på videre, og tatt sjansen på at ting skulle ordne seg, det gjorde vi ikke, og da var det naturlige valget å legge ned appene, som vi da gjorde 31.12.2014. Så appene fikk dure og gå i hele 2014, men soundrop teamet som da besto av meg og tre av co-founderne på det tidspunktet, pluss flere utviklere, bestemte oss for å gå en annen retning. Så vi satte soundropappen på backburneren. Vi lot det dure og gå, for å se om det var noe som endret seg i klimaet, for det kostet oss lite å la det gå, men vi gjorde ingen jobb for å utvikle flere features. Vi så det som relativt feature-komplett, og så at den opplevelsen vi hadde skapt, var det vi var ute etter. Og dermed så begynte vi å utvikle show.co, ut fra en prosess hvor vi så på hvem det var som kom til oss som hadde et behov de var nødt til å dekke, og det var ikke kunder, for det er veldig få kunder som har et skrikende behov for å dekke musikk-discovery, og som er villig til å betale for det, det har vi sett gjennom andre app-forsøk, men plateselskap og artister har et behov etter å oppdage nye kunder, etter å finne troverdige kilder for nye streams. Og det ville vi utnytte.

Ja, riktig. Plateselskapene har behov for å finne nye kunder ja.

- Plateselskapene var nødt til å finne nye måter å treffe kunder på og markedsføre musikk på, og ta kontroll på noe av systemet selv, og eie data og forstå hva det handlet om.

Og bygge nye løsninger som kunne fungere, og skalere, og ikke krevde et designbyrå hver gang man skulle gjøre en endring på.

Ja, og det var ting du visste eller hadde en sterk hypotese om fra Warner.

- Dette var produkter jeg kjøpte og ønsket å endre på selv, og som jeg også kjente igjen fra andre kolleger, både i eget og andre selskap.

Så det var måten dere gikk ut for å få den business knowledgen og vite hva behovene var. Det var rett og slett din egen - ting du visste fra før.

- Ja, det sammen med en markedsanalyse som vi gjorde. Vi brukte en måneds tid på å utforske ordentlig hvilke systemer som fantes i markedet. Og vi så at de digitale verktøyene som eksisterte for å markedsføre var stort sett ting som var hadde vært utviklet ti år tidligere, veldig enkle epostløsninger hvor du kunne, gi epostadressen din for å få en låt i retur, for eksempel, med et veldig svakt utviklet verktøy som så veldig web 1.0 ut, sånn type ting, det var markedet. Mens vi så at folk søkte etter renere og penere løsninger, og er ikke interessert i noen hinderløyper for å gå gjennom en eller annen marketing-maskin. Folk vil bare høre på musikk.

Ingen tunge signup ...

- Vi designet ting så enkelt som overhodet mulig. Så show.co var da et et produkt som genererer landingssider, eller er et produkt som genererer landingssider. Landingssider for forskjellige activations da. Type «hør denne låta i Spotify» eller «sign opp på epostlisten vår for å få tilgang til en eksklusiv spilleliste». Eller «gjør det ene for å få det andre». Sånn type ting. Hvor alt var basert på et klikk. Klikk play, det er det som startet det hele. Slik at det var ett klikk, der vi måtte ha det - altså på klienter og sånne ting, mens på desktop hvor vi kunne gjøre autoplay, så hadde vi også det som en mulighet. Så du trengte ikke å klikke i det hele tatt - ting skjedde automatisk. Og det var vår måte å skape et verktøy som kunne øke konverteringer dramatisk. Det var det vi var ute etter. Konverteringer på andre annonsetyper var helt krise. Så vi så det sånn at det handler ikke om antall visninger, det handler ikke om antall eyeballs, det handler om hvor engasjert du klarer å skape et publikum. Hvor mye du klarer å utnytte publikummet du allerede har.

Hvordan lå dere an med ressurser og mennesker på den tiden da dere hva skal jeg si, pivotet, for å bruke et slitt uttrykk?

- En pivot er ganske fair. Vi hadde for mange mennesker. Og vi hadde godt med ressurser. Så vi så at vi hadde muligheten innenfor de rammene vi hadde, hadde vi et års tid,

vi kunne gi det et ærlig forsøk, hvor vi hadde et par forskjellige forretningsmodeller som vi testet ut. Og vi trodde vi hadde manpoweren for å komme til en MVP, for å se om det festet seg, og det gjorde vi også.

Gikk dere noe ut mot, markedet, var det norske eller skandinaviske labels, eller var det helt globalt?

- Vi gikk helt globalt med nettverket vårt. Vi snakket med og hadde møter. Vi gjorde en kvalitativ runde før vi slapp dette, og møtte alle partene rundt, og snakket. Hadde egentlig en åpen runde hvor vi snakket med deres behov, og så kom vi med vårt produkt etter det. Altså det som da var på skissestadiet og viste dem skisser og inviterte dem med i prosessen. Og fikk da svært godt gehør hos samtlige vi snakket med nesten.

Var det da noen av de som ble kunder?

- Ja, flere av de ble kunder og, så vi slapp da. Vi startet utviklingen i januar 2014, og vi slapp produktet i juli 2014, fikk et par kunder med en gang, men slutten av juli var ganske tørr, på begynnelsen av august var veldig tørr, så vi fikk kalde føtter og endret forretningsmodellen med en gang. Jeg tror det var riktig avgjørelse, vi så at vi hadde ikke priset produktet rett, så vi endret fundamentalt på hvordan det var priset. Vi startet i juli 2014 med en software as a service-modell, som for så vidt var ganske logisk satt opp hvis man forstod produktet helt.

Var det det dashbordet? Jeg så noen sceenshots, det er det som ligger der nå, et dashbord og analytics og sånn.

- Ja vi hadde det, og produktet så noenlunde sånn som nå ut, fra begynnelsen av selv om vi har lagt til og fjernet veldig, veldig mye underveis selvfølgelig og nå har vi en software-as-a-service prismodell, men når vi startet med det, var det for tidlig. Kundene visste ikke hva de kjøpte, visste ikke hva de skulle stole på, det var en hel del de ikke visste, og vi så at vi lå veldig langt forut for veldig mange kunders modenhetsnivå, som var ganske heavy. Så vi var nødt til å gjøre ganske mye arbeid for å overbevise våre kunder om at sånn her er det man engasjerer publikum i 2014. Men vi så da at vi måtte endre prismodell, så vi endret til pay-as-you-go, hvor du rett og slett.. Det ble satt opp så enkelt for å være litt mer pedagogiske. Du betaler x antall dollar, og så får du denne kampanjemodulen her i en uke, i to uker, og så videre. Betal ti-gangeren, så får du ti uker og så videre.

Ja, ok.

- Helt en-til-en prismodell, hva du fikk. Det genererte resultater umiddelbart. Da fikk vi mange flere kunder, og folk turte å ta sjanser.

mm.

- Så det var bra, og det gjorde vi en stund, men etterhvert så vi at den prismodellen hemmet oss veldig, og pay-as-you-go er jo mye mere skummelt sånn sett, å forecaste og så videre, og alle ønsker jo å komme til en software-as-a-service-modell når man driver i b2b som vi gjør. Vi regnet det bare sånn at vi var nødt til å modne forretningsmodellen, vi var nødt til å modne kundene våre, og vi var nødt til å modne produktet vårt også.

mm.

- Så ti måneder senere skiftet vi tilbake til en software-as-a-service-modell og da fungerte det. Og da fikk vi oss kunder og bra sign-ups med en gang.

Veldig bra. Og deg som leder da, hvor gikk du for ... hadde du et styre du snudde deg mye til, eller var det mye intuisjon, gammel kunnskap fra Warner som på en måte dikterte mye? Hadde du mentorer, leste du, hvor er det du gikk etter kunnskap?

- Det er en blanding av mange ting. Leste mye, helt klart. Fulgte hele music-tech og ad-tech-scenen veldig tett. Brukte flere timer hver dag på å lese artikler og å holde meg oppdatert på alle de trendene. Gikk på flere av de konferansene, snakket med en del av dem og gjorde sånne ting. Styret lente jeg meg litt på. Northzone er jo helt klart den av de to som har mest industriell erfaring, noe som ikke er noen hemmelighet. Northzone er jo da investor hos Spotify og kjenner det markedet godt, og vi har også et styremedlem i Johan Lagerløf som er daglig leder i X5 som kunne dette markedet svært godt. Han endte også opp som å være kjøperen av det vi har solgt.

Ja, ok.

- Slik at jeg hadde gode ressurspersoner i styret, og så hadde vi noen ganske smarte folk på tech-siden in-house, så hadde vi et veldig godt nettverk i musikkbransjen, gjennom alle de artisteventene vi hadde gjort, så hadde vi i praksis møtt alle de menneskene som jobber med dette her.

mm

- Og de brukte vi mye. Kanskje for mye, men vi involverte dem mye i prosessen. Men mange av de tingene vi gjorde, krevde at vi tok sjanser, og turte å involvere, for det var ingen

andre som hadde gjort dette før oss. Vi skapte nye produkter, og det krevde intuisjon, helt klart.

Ja det er jo det ... leser du mye bøker og tech-startup-bøker?

- Noen, jeg har så vidt begynt på *Zero to One* av Peter Thiel, som er interessant og. Jeg leser nok aller mest i kortform, og holder meg stort sett til artikler og oppsummeringer, men bøker er selvfølgelig det man har lyst til å sette av mer tid til.

Ja, jeg har lest den jeg også. Har lest en del av de siste årene. Den er spennende, tar kanskje litt treg i begynnelsen, men når du kommer inn i den. Den er ikke så lang heller da. De siste 75% er bedre enn de første 25%.

- Ja ikke sant. Jeg skal sjekke. Mye av den litteraturen er viktig for å forstå ting som du ellers ikke kan forstå. Jeg har satt veldig pris på artikler fra - jeg tror det er Fred Wilson som har skrevet litt om hvordan ting fungerer i startups, og han skriver veldig bra synes jeg. Jeg tror det er Fred Wilson som har skrevet om hvordan ting er kontra intuitivt. Det er ikke sånn du tror det er. Det er veldig mange ting i startups som fungerer annerledes. Ulempen er at man veldig mange ganger må lære leksen selv, men det å for eksempel fokusere og si nei til ting er ting som ikke nødvendigvis føles helt opplagt, kanskje det er opplagt for mange, at skal du oppnå noe, må du fokusere, men det betyr også at du må si nei til ting som er veldig vanskelig å si nei til. Kanskje det er penger, kanskje det er store ting som kommer inn, som du må si nei til fordi du skal rendyrke fokus på noen andre ting. Og han går gjennom flere av de leksene man bør gjøre seg da, og prosesser for å identifisere om du har bygd et godt system for å utvikle produkt, for eksempel. Har du bygd et godt system for å ta vare på ansatte, det ene og det andre. Det å bygge systemer. Han snakker også om verdien av menneskene du jobber med. Teamet og den ene tingen som er helt intuitivt er da mennesker og magefølelsen. Det er mange ting du jobber med som du ikke skal stole på magefølelsen på i startups, men mennesker er en av de tingene du skal gjøre det på. At har du feil energi med noen, så er det bedre å gå vekk fra det, for sånne ting kan trekke alt ned.

Leste du mye av det her underveis, eller er det ting du har lest i ettertid?

- Det er mye underveis og mye i ettertid. Jeg leste blant annet utdrag fra en bok om - jeg husker ikke hva han heter, men han som drev, eller har drevet Pixar,

Ja, ikke Steve Jobs, men John Lasseter eller noe sånt?

- Ja det er vel det, som har skrevet om hvordan det er å lede kreative.

Ja

- For det var noe jeg skulle gjøre, som jeg ikke hadde gjort før. Altså lede utviklere, og hvordan man skal gi dem ansvar og autonomi og så videre, var noe jeg måtte lære meg. Jeg hadde visse ideer om det, jeg hadde mellomlederansvar i Warner, og har tatt kursene som alle andre på BI, men man har ikke gjort dette, ikke sant, og det måtte jeg lese om, for å respektere det fagfeltet som da dataingeniører representerer, og hvordan man skal jobbe med dem. For det visste jeg ikke.

Nei.

- Mye av det skulle jeg nok lest tidligere, for å forstå hvordan alt hang sammen, og så skulle jeg nok lent meg mye mer på magesfølelse tidligere. I retrospekt er et lett å se alle tingene jeg burde gjort, de første 6-7 månedene. Men i retrospekt er det veldig enkelt.

Da er jo alt åpenbart.

- Ja det er det. Så vi gjorde flere av de feilene som jeg visste at det er vanlig å gjøre, men man må lære det.

Jeg tror jeg begynner å nærme meg ganske ferdig, jeg. Hva tenker du fremover nå, med Oslo Business Region og erfaringene du har gjort. Er det det du skal gå inn og være mer, hjelpe nye startups?

- Ja, mitt felt blir Startups og litt av grunnen til at jeg har blitt rekruttert er at jeg har direkte hands-on-erfaring med å lede startups, det å gjøre feil, det å gjøre ting rett, så jeg har på en måte gått fra å skalere opp til å skalere ned. Jeg har sagt opp en haug med folk, jeg har opprettet kontor, jeg har avsluttet kontor. Jeg har hentet penger, kastet bort penger og de tingene er... det hjelper å ha noen som har vært gjennom de tingene, og jeg tror for min del, kan det hjelpe å være en ressurs for mange når jeg vet smerten det er for eksempel når du må ringe investorer og ta en blytung samtale, når du skal ta styremøter som du vet blir forferdelige, men også den seieren og ta styremøter og du kan presentere gode resultater og rett utvikling og alle de tingene som er rundt det her, da. Så verdien i å ha lært leksene direkte selv, uten å ha lest dem, vil jeg si er en god erfaring.

Hva hadde du gjort før Warner?

- Jeg startet i Warner i 2007, rett ut fra Kultur og Ledelse-studiet på BI, så jeg var da en del av det første kullet der. Jeg kom inn dit, hadde for så vidt jobbet i Platekompaniet, så jeg ville bare jobbe med musikk.

Med interessen i bunn?

- Ja, så musikk var det som var greia. Og i Warner så jobbet jeg som Key Account i begynnelsen, men gikk kjapt over til å jobbe med både produkt og digitalt, alt mulig digitalt, slik at jeg var med på hele den bølgen i 2007 fra ting gikk nedover, og 2008 som var bunnpunktet, og hvor liksom det var ikke noe digitalt som tok over i det hele tatt. Det var bare dårlig, og høsten 2008 så kom også Spotify, og så var jeg med på hele den reisen oppover, med Wimp, Tidal, andre tjenester. Så den erfaringen fra en bransje som har blitt heldigitalisert på noen områder, og fortsatt er analog på andre områder, men som har gjort mer enn de fleste anerkjenner den for, det er viktig. Jeg tror det er mange bransjer som har mye å lære fra musikkbransjen, og som burde hånle mindre og studere mer.

Film for eksempel?

- Film, forlag, alt av trykte medier egentlig. Det er mange bransjer som har liknende typer kreativ output.

Stopper den der jeg.

Vedlegg E: Intervju med Gunnar Nordseth

Ja, da har jeg i alle fall nevnt kort litt hva jeg gjør. For jeg har jo en liten egeninteresse og da, i og med at jeg jobber i et startup. Så lurer jeg på om du kan dra veldig kort gjennom hva det er dere gjør? Jeg har jo skjont at det er noe knyttet til sikkerhet og signering online. Jeg har sett logoen deres mye i det siste, jeg vet ikke om det har vært, A-meldingen eller andre steder. Altinn?

- Ja, det kan ha vært egentlig mange som bruker vår tjeneste. Det vi leverer er jo en ... vi kaller det en identitetstjeneste, og det betyr en tjeneste for å identifisere en sluttbruker. Og for å logge på en sluttbruker, og for å innhente en elektronisk signatur. Pluss noen tilhørende verdiøkende tjenester som kan være oppslag i folkeregister, og en del sånne ting. Så det er det vi gjør. Det er det vi har drevet på med siden Signicat som sådan har eksistert siden 2007, men ble først etablert som et heleid datterselskap av et norsk konsulentselskap, så på en måte kimen til produktet, produktideen oppsto da vi jobbet med norsk BankID helt tilbake på starten på 2000-tallet, så vi var 5 stykker som tok den ideen videre ut fra konsulentselskapet og inn i Signicat, også har vi jobbet med det siden da, startet opp i Trondheim og fikk ganske raskt et salgskontor i Oslo, og så salgskontorer i Stockholm, København, Helsinki og nå siden i fjor høst også i Amsterdam. Også har vi også et kontor i London, som er under etablering. Så det vi gjør er at vi går stort sett direkte til kunder – eller potensielle kunder må jeg vel si – innenfor bank, finans og forsikring, så selger vi inn en av disse identitetstjenestene våre, så bruker vi det som et springbrett til å selge inn flere. Så i dag har vi sånn oppimot 200 kunder tenker jeg, som bruker dette her. Så det er altså en Software as a Service, og forretningsmodellen er at vi har en recurring revenue modell som baserer seg delvis på en fast, månedlig betaling, som er avhengig av hvilke tjenester du kjøper, som for eksempel bare autentisering, eller autentisering og elektronisk signatur. Og så er det en volumdel på toppen av det, som er avhengig av hvor mye du bruker tjenesten.

Ja, eller hvor mange sluttbrukere?

- Ja det er på en måte to hovedmodeller, noen har en modell hvor det er basert på antall sluttbrukere, men de aller fleste har faktisk en modell som er basert på volum. Altså hvor mange signerte dokument, eller hvor mange pålogginger innenfor en ... Ja, vi har egentlig hatt en bra vekst i utvikling hele tiden, hvis du går tilbake til starten og legger enn sånn gjennomsnitts vekstkurve, så tipper jeg at vi ender på en 30-35% topplinjevekst fra år til år,

og i fjor endte vi på 57 millioner cirka og i år ender vi nok på 90. Og noen-og-90% er recurring revenue av det.

Spennende. Hva er din bakgrunn? Du har vært med fra starten?

- Ja, jeg var en av de fem. Ja, jeg har gått på NTNU i sin tid, så jeg er teknolog. Fra fysikk og matematikk, så ... ja, vi jobbet altså med det her med elektronisk identitet og elektronisk signatur siden årtusenskiftet egentlig, så vi var da vi startet opp da, så var vi litt sånn blanding av ... vi var nok i hoved... tyngdepunktet var teknologer pluss en selger. I dag så er jeg jo leder av selskapet, og driver på med litt av alt, må jeg vel si. Men mye sånn strategisk produktutvikling, og involverer meg mye med go-to-market-strategier og sånt, og det som har vært fokuset vårt egentlig i 2015 og 2016 og også som er fokus inn i 2017 er å få etablert virksomhet utenfor Norden. For vi har altså klart å bli markedsleder i Norden da, på det vi gjør. Så vi er den største leverandøren av vår type, her. Men så er liksom neste steg å ta det her ut i Europa, og få etablert virksomhet, få etablert tilstedeværelse, men først og fremst å få etablert kunder som betaler, altså betalende kunder.

Når dere nå går ut i Europa, Europa via Norden, kanskje. Hvordan gjør dere det? Bruker dere eget nettverk i Norge, og så på en måte går via der, eller er det plukke opp telefonen nærmest, og ringe kaldt ut?

Nei, vi har jo ... sånn sett så er det jo ... det som vi har ... vi starta jo i Norge, selvfølgelig, og det som vi har gjort egentlig når vi har vokst ut i Norge, så har vi erkjent tidlig at det å få den første kunden i et nytt marked er et avgjørende øyeblikk. Altså fra det å ha ingen kunder til å ha en kunde, det er helt avgjørende. For det er når du har kunden at du kommer inn på innsiden og får mulighet til å bli bedre kjent. For oss er det viktig å bli bedre kjent med økosystemene og hele infrastrukturen ut. Altså hvordan ser det økosystemet ut i Sverige, hvordan ser det ut i Danmark? Det er mye likt, men så er det også litt forskjellig. Og det er den forskjellen som er så viktig for oss å forstå. Vi har rett og slett piggybacket. Hatt en strategi hvor vi har piggybacket på eksisterende kunder, så på et tidspunkt fikk vi SEB kort som kunde, som er en stor nordisk kortaktør, og dem ville ha ... etter hvert viste det seg at de ville ha vår tjeneste for elektronisk signatur i hele Norden. Så det å ri på ryggen av eksisterende kunder har vært suksessoppskriften vår da. Så har vi jo ... fordi vi har drevet mest med direktesalg så langt. Kanskje det kommer til å endre seg litt, men inn mot det som er kjernemarkedet vårt som er de store bankene, så er det nok direktesalg i fremtiden også, og så er det å få en lokal tilstedeværelse. Få et lokalt kontor og begynne å jobbe med utgangspunkt i det brohodet vi har da, og vinne flere kunder. Så har vi også sett at du har en

sånn clustereffekt på den måten at dersom du får en vellykket use case innenfor et segment så er det mye lettere å selge. Så vi har gjort det mye innenfor formuesforvaltning og fondsmegling og sånt, så har vi fått en kunde, husker ikke helt hvem det var som var først, om det var Odin eller noe sånt, og så fikk vi.. når vi fikk det, så kunne vi lettere ta det caset og bruke det som en suksesshistorie inn mot andre i samme vertikal, inn mot konkurrenter som så at: «jøss, det her er noe vi må gjøre også», så ble det lettere for Odin å få nye kunder onboardet, og lettere for kunden å bruke tjenestene deres, og sånn, også videre, også videre.

Så det ble nærmest en nettverkseffekt ut av det?

- Ja, men den crossovereffekten er litt begrenset, så det må helst være innenfor en og samme vertikal for at det skal være den fulle effekten – litt effekt utenfor vertikalen også, men mindre og mindre jo lengre vekk fra vertikalen du kommer.

Hva er det viktigste dere gjør de neste 12 månedene, eller ut 2017 tror du, når dere vil gå fra nummer 1 i Norge til en god posisjon i Europa?

- Vi har signet tre markeder i Europa, det er Nederland hvor vi allerede har etablert et kontor, så er det Tyskland hvor vi er i dialog med første kunden, så er det UK for vi holder på å etablere og ansette den første personen. Så det er sånn sett så er det, det også få stedfestet tilstedeværelse i Nederland, betyr også å få opp ... få effekt, altså vi har et samarbeid med Rabobank, som er en av de tre store bankene, som er det at vi skal white lable våre identitetstjenester inn til dem, så at de kan selge ut til sitt bedriftsmarked. Så det er å få effekt ut av det, som er nummer én i Nederland.

Det har dere ikke gjort før? Det å white lable og gå via noen? Hvis det er som du sier at mesteparten er direkte salg?

- Nei, vi har gjort litt av det ... har vi gjort allerede, og egentlig mer av det i det siste. ... skal vi se. I sommer, så vant vi en kontrakt i Danmark, som er med en av de store danske ... bankdatasentralene heter det. De kaller det det i Danmark. Og det er det som svarer til Danmarks Evry og sånt. Og den her kunden, som er SDC, de skal jo white lable vår e-signaturtjeneste og selge det til sine bankkunder i Norge, så her har vi fått en fan-out til 120 potensielle bankkunder, gjennom det greiene, og det er jo en type white labling. Og du kan også si på sett og vis da - det er kanskje ikke så tydelig white labeling, men, i fjor høst, altså høsten 2015, så vant i en kontrakt hvor vi er underleverandør til Posten om å levere e-signaturtjenester til Den Norske Stat gjennom, inn mot DIFI, og det er også en form for white label hvor ... det er litt som å få litt sånn leverage og oppgiringseffekt da, så det gjør vi mer

av egentlig. Men det vi gjør med Rabobank i Nederland, det har liksom et, kanskje mye større potensiale enn det som er gjort i Norden så langt. Men i tillegg til det, så er det også å få opp en kunde i Tyskland. Også få aktivitet rundt kontoret i London. Det er de tre tingene som står øverst på agendaen for 2017.

Hvor er dere dekket opp på ressurser i dag, enten det er finansielt, eller menneskelig eller IP eller hva det måtte være? Ser du noe gap mellom der du vil være om 12 måneder eller ett år og der du er nå?

- Det er hele tiden en utfordring å få de riktige folka da, som sånn det er forskjellige utfordringer i forskjellige stillinger, på forskjellige plasser men det ...

Det er stort sett HR-ressurser?

- Ja rekruttering, hva tenker du på?

Ja, dere er godt finansiert, dere føler at nettverket er bra?

- Ja, vi er godt ... Vi er sånn sett godt finansiert, vi har hentet inn kapital nå sist i juni, men vi har gjort det gjennom rettet emisjon mot eksisterende eiere, så vi har liksom en kredit å trekke på der da, som vi selvfølgelig ønsker å bruke minst mulig av, men som er der, men vi har ikke noe ... men så kan du si på den andre siden at, når vi henter inn 10-15-20 millioner, så henter de store amerikanske aktørene inn ti ganger så mange dollars, så det er litt sånn ... det er jo et stort gap der, men vi har prøvd å definere en nisje da, og nisjen for oss har vært ... vi selger jo identitetstjenester og elektronisk signatur, og det har du store globale aktører som gjør også, men de er mye mer horisontale, og teknologisk i sin tilnærming, men vi har sagt at vi ønsker å jobbe med de regulerte bransjene, spesielt de som er underlagt EU-regulering innenfor ... ja sånn som hvitvaskingslovgivning og personvernlovgivning, det som kommer opp rundt det nye penge, eller betalingsdirektivet ...

PSD2?

- PSD2 og sånn, så definerer vi gjennom å ha det fokuset, så definerer vi en nisje som er litt beskyttet, så det er litt vanskelig for en aktør å komme inn på de områdene der, og de vil nærme seg markedet på en annen måte. Han vil snakke med IT-sjefen han, og snakke på IT-sjefens termer og bruke IT-sjefens vokabular, vi snakker typisk mye mer med den som er Chief of Digitalization, eller en som jobber med digitalisering for han har helt andre behov, og nærmer seg det her fra en annen kant. Eller en som er compliance officer for han har ... han er liksom hengt opp i helt andre begrepsapparater, og snakker på helt andre termer.

Så når det er sagt, så er det som du begynte å si ... mennesker som er det du trenger mest av.. Det er de riktige hodene i Amsterdam, London, Tyskland.

- Ja, og vi trenger å gjøre riktige valg på alle områder egentlig, en sånn helt konkret utfordring er å finne de riktige menneskene. Ta den London-rekrutteringen, den har vi holdt på med siden Januar, faktisk. Vært utallige ganger over i London, og nå har vi liksom en shortlist på to stykker. Han ene var i Trondheim i forrige uke, og han andre kommer til Trondheim på fredag, så han skal møte eierne, eller styret og ledergruppa og sånn, så vi er jo selvfølgelig mye større nå. Vi blir 60 i løpet av året, vi var jo fem da vi startet. Fremdeles har vi ikke råd til å ansette feil folk. Det tar tid rett og slett. Det er litt sånn musestegs-veien til målet, men det ... det er det vi har valgt å gå, fremfor sånn ikke-organisk vekst, det har vi gått noen lange steg utenom så langt i hvert fall.

Når du sier avveining på det ene og andre. Hvor er det du snur deg for å få lærdom og råd. Går du til styret, bruker du litteraturen, blogger.. Du var akkurat på et seminar nå, er det mye av det det gjør? Er det noe du foretrekker mer enn annet?

- Bruker nok alt det du nevner der, altså. Det er litt sånn *horses for courses*, velge de rette verktøyene for hva type informasjon, hvilken type informasjon du er ute etter, men det er klart at du finner mye informasjon på blogger og sånt ellers har jo vi egentlig fått et veldig bra, eller ganske bra nettverke ved å jobbe med... ta sånn som Nederland da, så fikk vi Western Union som kunde for 2 år siden, og de brukte et Nederlandsk analyseselskap som hadde spesialisert seg innenfor vår lille nisje, på elektronisk identitet og i skjæringspunktet med betaling, så har vi nå kommet i en situasjon hvor vi rekrutterer en av de som var veldig flinke da, så det er litt sånn *bekäntas bekänta* som de sier på svensk, altså kjenning av kjenning. Ellers er det jo mye verdi ut i fra nettverk. Vi har jo selvfølgelig Viking med porteføljeselskapene, og Viking er veldig rask til å peke på «der er noen som har gjort erfaringer med de», og så har vi styret da, vi har han Ivar Kroghrud i styret som har bygd opp Questback og Admincontrol, og som nå er i gang med et nytt gründereventyr da, så han er jo ... sitter jo med mye kunnskap, ja vi har andre i styret og, Ingvild Myhre sitter der.

Ja nettopp.

- Så har vi faktisk, sånn som i London, så har vi hatt mye glede av å jobbe med Innovasjon Norge. De har en veldig flink leder på London-kontoret, som vi har brukt en del, på å være med på en sånn second-opinion på kandidater. Hilde Okkelberg, hvis du har truffet henne.

Kjenner ikke navnet, men kan undersøke. Jeg tror vi faktisk har klart å dekke opp ganske mye på 20 minutter jeg. Ser du noe annet av utfordringer de neste 12 månedene. Du sier mennesker. Det er ikke noe ... Brexit for eksempel? Siden dere etablerer kontor i London. Er det ...?

- Jeg vet ikke om Brexit er det eneste variable i den likningen der da, men det er en likning som må gå opp, da. Og det er klart at av og til så setter vi oss og diskuterer, nå er vi på vei på la oss si ... kontinentet da, som er med Nederland og Tyskland, og så etablerer vi London-kontoret i tillegg. Er det riktig bruk av ressurser? Så det er en blanding av å være strategisk og å være opportunistisk. Det er liksom en balansegang da. Så du spør etter utfordringer og sånn, og det ene er jo liksom den sjansen i nær fremtid en går glipp av ved å insistere på å være strategisk, versus den sjansen i litt fjernere framtid du går glipp av ved å være opportunistisk. Og det der er en balansegang, for du kan ikke bare være strategisk og gå forbi alle mulighetene du passerer. Eller det motsatte.

Du må prøve å ta noen av de pengene på kort sikt og. Ikke bare gå etter tiårsmålene.

- Og så kan du ikke være en som springer etter siste ... for da blir det sånn at du springer veldig mye ... da blir du som en valp, ikke sant. Springer mye den veien, men ikke sikkert at den kommer fra A til B.

Er det en kombinasjon av tunge analyser ispedd med magefølelser, eller hva er din er intuisjon og erfaring, eller er det excelark og ...

- Det er jo en kombinasjon selvfølgelig. En kan kalle det intuisjon da, men vi er samlet en gjeng som har jobbet lenge innenfor feltet. Så det som kanskje kan virke som en intuisjon, kan jo være et resonnement som bygger på ja ... på en ganske mye opparbeidet erfaring, og ganske bra oversikt over hvordan det her markedet ser ut. Så ...

Så det er en ganske *educated guess*?

- Ja, må kunne si det ja.

Jeg tror jeg har ... eller jeg tror du har kommet med mye nyttig jeg... Mange av de andre selskapene jeg har snakket med har ikke nødvendigvis vært i den posisjonen dere er i Norge i alle fall da, dere vet at forretningsmodellen fungerer, at produktet fungerer. Og hvis dere holder dere innenfor EU, er det kanskje mange av de samme kravene som gjelder, de regulatoriske hindrene alle står ovenfor. Som dere klarer å hjelpe til da, å komme over.

Det som skjer nå, er at du er mitt siste intervju – ser det ut som. Hvis jeg finner noe når jeg begynner å dykke litt inn i hva man snakker om, og ser litt i teorien, hvis det dukker opp noe annet – noen oppfølgingsspørsmål – kan jeg sende deg en mail i løpet av høsten som du kan se på når du får tid?

- Absolutt, gjør det.

Jeg stopper den bare der, hvis jeg får til.

Vedlegg F: Intervju med Pål Rødseth

Det er at jeg ønsker å se på *go-to-market*-strategier, ikke nødvendigvis strategien i seg selv, men hvordan CEO'ene tenker om hvor de er i dag og hvor de skal de neste 12-18 månedene. Så ønsker jeg å se på unge CEO's i teknologiselskaper med VC-backing - avgrensningen min er at de skal være i vekst, de bør ha en VC-backing, så skal jeg se på unge CEO's og mer erfarne CEO's. Også skal jeg se om det er noe mønster som på en måte kjennetegner de unge mot de mer erfarne. Tenker de likt, tenker de helt forskjellig? Du kommer da inn i den gruppen som er mer erfaren, i og med at du har erfaring, du har ikke bygd opp Evatic, og kommer fra VC selv, gjør du ikke det? Fra Ferd. Du har kanskje et annet mindset enn de som har kastet seg ut nylig, og kanskje Founder-CEO's. Så det er det jeg ønsker å finne ut av. Så jeg har snakket med fire selskaper så langt, og skal snakke med 2-3 til etter deg. Jeg har snakket med Auka, Xeneta, Soundrop, prøver å komme gjennom til Kahoot, og litt sånne ting da. Så det er kjempespennende. Jeg har ikke noen faste intervju spørsmål, bare en liten mal for min egen del.

- mm, jeg kan jo dra veldig kort - hva skal jeg si - bakgrunnen for den jobben jeg har i dag, og hvordan jeg havnet i den. Som du sier, så har jeg VC-bakgrunn, og har jobbet 11 år i Ferd, men gjennom tiden min i Ferd, jobbet jeg veldig mye med Viking Ventures, så de kjenner jeg godt - i Trondheim. Og de satte meg inn som administrerende i det selskapet her i starten av Januar. Vi leverer jo et administrativt system for servicebedrifter. Jeg har også sittet i styret i et selskap som heter Merit Globe som er en 350-millioners ERP-distributør og konsulenthus, i Europa, som ble solgt til Infor nå i vår, så jeg har litt ERP-erfaring og bakgrunn, og det er også litt av bakgrunnen til at jeg tok denne jobben. Dette har vært et turnaround-case, vi har snudd rundt på det aller meste. Produkt, markedsfokusering, management team, geografisk fokus og det gir gode resultater der vi er i dag. Så vi er tilbake på en vekststrategi.

mm, så hva er ... når det er et turnaroundcase, hva er det viktigste dere gjør ett år fra nå, eller ut 2017?

- Fra nå? hvis du spoler tilbake da, så tok jeg over et selskap som var rigget for vekst i form av mennesker, antall mennesker, veldig ambisiøst, alltid tjent penger, satset ALT for bredt. Satset for bredt geografisk og vertikalt samtidig. Det gikk gærent. Da jeg kom inn, gjorde jeg to grep. Vi fokuserte på Europa som marked, vi kuttet ut en asia-satsning. La ned et

kontor i Singapore, vi fokuserte mye smalere på hvilke vertikaler vi gikk etter. Da gjorde vi en analyse av kundeporteføljen vår og så på hvilke kunder som var lønnsomme. Vi valgte oss ut en vertikal som vi har fokusert på frem til nå, som er copy/print document management/service aktører. Vi valgte å spisse produktet vårt for det, vi valgte å spisse budskapet vårt for det, og vår effort ut mot kunder på copy/print. Nå har vi en del kunder som ikke er copy/print, men vi gjorde det for å kontroll på butikken. Så fikk vi kontroll på butikken, vi forandret prismodellen vår, vi tok ned prispunktet på første salg, men vi økte den årlige prisen, som gjør at vi har nå i løpet av 2 år, gjort 2,5 ganger på omsetningen vår, på softwareomsetningen vår mot eksisterende kundemasse. Og det gjør at det blir billigere å anskaffe det, men det blir dyrere å anvende det. Og det gjorde vi rett å slett for å se at den verdien vi bringer til kundene våre er alt for høy i forhold til den prisen vi tar. Så vi gikk ut og økte prisen, og det er en ganske smertefull prosess. For kundene kan bli ganske sure. Men vi har nå konvertert 1/3 av kundene våre til ny prisplattform, og de er med oss. Nå er vi kommet tilbake til at nå vokser vi fordi vi har økt prisen, men vi vokser ikke nok på nysalg. Hvordan skal du da adressere det? Da kan du gjøre som vi har gjort tidligere, ved å gå geografisk bredere. Det gjør vi ikke. Du kan gå vertikalt bredere, til flere industrier, det gjør vi selektivt. Men vi har valgt å vokse ved oppkjøp. Så vi er ute i markedet og kjøper tilsvarende softwarebedrifter som oss, der vi skal snu strategien til det samme vi har gjort. Og ved å endre prismodell og ta oss bedre betalt. Vi holder på å ... Vi er i en prosess med å kjøpe et firma i England i disse dager, så vi kommer til å vokse aktivt gjennom oppkjøp, er vår vekststrategi.

Men med de nye kundene som følger med det nye selskapet, vil det da være med Evatics produkter, eller?

- Der vil vi være pragmatiske. Med det selskapet vi nå kjøper, der kommer vi til å beholde produktet. Men vi kommer til å flytte noen av våre kunder over til den nye softwaren, og så kommer vi til å ta noen av de engelske selskapets sine kunder, over på vår software. Vi har et annet selskap som vi kommer til å kjøpe, der vil vi stenge ned produktet, og bare flytte kundene. Så vi kommer til å være selektive i forhold til hvilke produkt vi vil at skal leve, og hvilke vi skal la dø.

Og i de selskapene dere kjøper opp, tar dere med menneskene videre, eller blir det litt til og fra? kommer an på produkt, kommer an på marked?

- I det engelske selskapet, skal vi i utgangspunktet beholde teamet, i det andre selskapet, kommer det til å være 1-2 igjen på produktutvikling for å holde det i stand, men det kommer ikke til å utvikle noe nytt produkt. Kommer heller ikke til å ha et så stort salgsapparat der, så

det kan bli en avskalling, men det er relativt små selskaper vi kjøper, det er 20-30 personer, så det er håndterbart.

Så neste året, så er det primært oppkjøp som er fokus for dere. Så går eksisterende business as usual?

- Ja, men der ser vi også på å gå i andre vertikaler, veldig selektivt.

Hvordan velger dere de vertikale?

- Vi har en del kunder, for eksempel serviceselskap innenfor kaffebransjen, vi har innenfor medisinsk utstyr, vi har for avansert produksjonsmaskiner, vi får ofte henvendelser, altså inbound request, fra kunder som, eller fra andre som sier «har hørt de bruker det, kan vi få se på det?» Så vi går etter segmenter der vi har kunder. Servisering av heismarkedet, rulletrapper, har vi fått en del kunder i fjor, det går vi aktivt etter, for det er høyverdikunder. Vi går ikke etter kunder som, under et visst prisnivå sier vi nei takk, det koster like mye for oss å få tak i en kunde som betaler oss 100.000 som en som betaler oss 500.000 i året.

Er det mye tilpasninger fra bransje til bransje?

- Vi søker å gjøre minst mulig. Fordi vi har.. det er også noe vi har brent oss på, og det er å gjøre skreddersøm. Vi skal levere et standard produkt, så kan du selvfølgelig gjøre dine tilpasninger til det, men det er primært et standardprodukt.

Er det primært et Software as a Service, eller er det mer Enterprise?

- Vi leverer alt fra Installed on Premise, til du kan drifte det via en skyløsning. Det er opp til deg selv.

Du sa noe om kundene, at de kommer vel så mye til dere som dere finner dem?

- Både og. Vi har et veldig godt grep om copy/print-verden i Europa, så der går vi aktivt etter kunder, med et par seleksjonskriterier. Det må være en viss størrelse, det må være vekst hos dem. Vår kundemasse innenfor document management, den er i beste fall flat, det blir færre aktører, de konsolideres, så vi kan ikke gå etter små aktører, for enten så forsvinner de, ellers blir de kjøpt av noen andre, og da forsvinner vårt system ofte ut. Så vi er nødt til å gå etter aktører som vokser, som gjerne er aktive konsolidatorer selv, og som ser.. kan forsvare verdien i systemet vårt, for vi, nå tar vi oss litt bedre betalt, og da må du forsvare at du kan tjene inn det med økt effektivitet på dine servicerutiner med lønnsomhet.

Og du som er fra en litt annen bakgrunn, selv om dette her er som du sier, et turnaround case, du har vel jobbet mye med det før gjennom VC'en kanskje.

- Jo da for så vidt, men det som kjennetegner gründerbedrifter, det er at hvis de lukter en mulighet, så går de etter muligheten. Og når de har tatt den, så lukter de annen mulighet, så tar de den muligheten. Og det var det spørsmålet jeg stilte meg da jeg tok over firmaet og vi hadde 15 personer i Singapore, og det var «hva er markedet?», så fikk jeg ikke noe godt svar på det, også så jeg de kundene vi hadde, og de var ikke lønnsomme, «hvorfor går vi etter de? vis meg de 20 mest interessante prospektene du har, og verdien på det» og da kom vi til at vår satsning i Sørøst-Asia den besto av to steder, og den besto av Singapore og Hong-Kong. Vestlig høy verdi i området. Singapore er et land, men det er jo en by. Hong Kong er en by i Kina, og der har vi en del kunder, og riktige kunder, men de kan vi håndtere like godt fra Norge. Vi trenger ikke å ha en presence der nede med 15 personer. Så da la jeg det bare ned. Og gründeren som jeg tok over etter, han er fortsatt med i selskapet. Han er salgsansvarlig, all ære til det han har gjort, men selskapet har vokst over det han har evne til å håndtere. Og innfallsmetoden som ofte er gründermetoden funker når du er ti stykker som deler et kjøkkenbord, men det funker ikke når du er 70 stykker på seks lokasjoner. Da må du si «dit skal vi, og dit går vi», og det er lov å være uenig på akkurat hvordan vi gjør det, men det er ikke lov å være uenig på at vi skal den veien. For det har vi bestemt. Så er det nå slik at vi kan finne ut at det var ikke riktig, så gjør vi revurderinger på det, men når vi har sagt vi skal en vei, så gjør vi det. Og det gjorde at når jeg begynte, så måtte jeg skifte ut hele management-teamet, og bygge opp et helt nytt management-team. Så jeg har ny CTO, ny CFO, ny head of operations. Alle er nye, og jeg var nødt til å kvitte meg med ca. 25% av de ansatte. Så det har vært en tung prosess, men det første var å få kontroll på butikken, kontroll på økonomien, kontroll kundemassen, kontroll på produktene våre, kontroll på organisasjonen, og så bygge det opp igjen, og det har tatt litt over to år.

Hvor går du når du Du som leder da, hvor går du når du skal tilegne deg ny kunnskap om industrien.. Hvis dere skal inn ny vertikal eller geografisk. Er det kombinasjon av tunge analyser og litt magefølelser, eller? ...

- Det er ikke så lett å gjøre tunge analyser i den forstand. Vi sier at vi skal hjelpe våre kunder med å tjene penger på service. Og det betyr at du må drive med serviceavtaler, du må ha en god del av omsetningen din som er knyttet til regulær, repetitiv service, og adhoc service, hvis du ikke har det, så er det ikke noe poeng å kjøpe systemet vårt. Altså, softwaret vårt er uinteressant som produkt. Det er hvorvidt du klarer å få verdi på måten du jobber på, som softwaren støtter. Og der har vi fokusert veldig på å selge skjermbilder og bits and bytes, til å fokusere på verdi for kunden. Hvordan kan du drive dine prosesser mer optimalt. For

software ... altså, softwaren er ikke interessant, det er... tjener du penger på det, da får du bedre kontroll på det, kan du drive med færre mennesker med det, det er det som er interessant.

Men når dere da skal inn et nytt sted, eller legge ned en avdeling. Hvor går du for å ta din beslutning? Eller hva tar du din beslutning på grunnlag av?

- Ta Singapore som vi hadde jobbet i to år. Så tok det seks måneder før jeg gjorde noe. Men da var det å se «ok, hvordan ser prospect-massen ut, hva er verdien på dem, i forhold til der vi har en sterk kundemasse i Europa, hvordan matcher det med kundemassen i Sør-Øst Asia, hva er betalingsvilligheten til kunden?» Det er så enkelt som at i Norge, så koster en serviceingeniør ganske mye penger i forhold til lønn, i Kina koster han ingenting. I Norge er det viktig, i Europa er det viktig å minimere reisetiden ut til en service, i Kina kan du sykle. Det er klart at verdien av å optimere servicen din blir mye lavere, når kostnaden ved innsatsfaktoren er så lav. Så det gjorde jo at vi liksom ... Malaysia for oss, der det koster ingenting å ha en serviceingeniør, du kan ha en liggende å sove ved siden av maskinen din, det koster ingenting, da begynner verdien av vårt produkt å bli begrenset. Vi prøvde oss i Kina, da fant vi ganske kjapt ut at det er ikke noe poeng, du kan gjøre det med et regneark. Og da ble liksom, analysen veldig enkel. Vi så også at veldig få av våre naturlige konkurrenter var der, men derimot var de i høyverdiområder som Singapore og Hong-Kong, men det håndterer vi remotely.

Bruker du styremedlemmer eller, dere har jo VC-backing nå, bruker du de mye?

- Ja, vi jobber tett med dem. Kjenner jo såpass godt fra før, så vi jobber jo ... hadde jo veldig godt backing fra de når vi meislet ut vår nye strategi. Jeg hyrte inn en som jeg kjenner for å bistå oss, i en strategiprosess, tidligere McKinsey-konsulent som brukte god tid på å cruncher hva vi har, i forhold til hvor vi har lyktes, hvor vi har lønnsomhet, og se på markedsmuligheter geografisk og også se på hvor vi bør gjøre noe med produktet vårt. Og da startet vi egentlig en prosess der vi skulle sitte igjen med tre vertikaler, det var utgangspunktet, og satt igjen med en. Og det var en ganske enkel beslutning, for vi måtte få kontroll på ting igjen. Nå har vi såpass kontroll at vi vurderer å bredde oss igjen på vertikaler, men ikke i geografi. Det er vi veldig forsiktig med. Jeg har vært med på såpass mange VC-backed case som absolutt skal til USA for det er et stort marked. De aller, aller fleste tryner. Vi vurderer USA hvis noen av våre eksisterende kunder vil ha oss med i USA. Men da skal vi signere en avtale før vi gjør noe.

Dere trives godt i Europa, og litt i Sør-Øst Asia?

- Vi har et oversiktlig kunde- og konkurransebilde i Europa. I USA har vi en veldig stor og sterk Private Equity-backed konkurrent så vi ... som har godt grep om markedet, som har konsolidert markedet i USA, som vi tenker å gjøre i Europa, så vi holder oss unna der foreløpig.

Av ressurser, enten det er mennesker eller finansielt, er det et gap mellom dere er nå - nå kjøper dere riktignok mange selskaper da - mellom der dere er nå og der dere vil være når dere er ferdig med oppkjøpene?

- Hva tenker du på med ressurser?

Nei, er det mer mennesker dere trenger sentralt?

- Nei, kanskje ikke sentralt, organisasjonen vil endre seg hele tiden. Vi kjøper ikke først og fremst for kostnadssynergier, vi kjøper for kundesynergier, etterhvert som vi gjør flere oppkjøp, så vil det bli flere kostnadssynergier også, og ja, organisasjonen vil endre seg, og jeg har noen ideer om at jeg skal ha inn noen mennesker. Jeg skal ha inn en person som skal lede alt salg, for alle produkt, det skal jeg ha inn etterhvert som jeg får gjort litt fler oppkjøp. Utover det så er det ikke det store behovet. Vi skal ikke lage noe stort headquarters. Vi skal ha en veldig liten stab, som egentlig består av meg, og kanskje en til. Resten skal være operative mennesker.

Og finansering.. den er god?

- Vi leverer veldig god kontantstrøm på det vi gjør. For å få moment på oppkjøp, så lånefinansierer vi litt oppkjøp, det får vi til.

Har ditt nettverk ... Har nettverket ditt tidligere hatt mye å si på finansieringsbiten?

- Ja, selskapet er ikke sterk på M&A eller på den biten. Så hva er mine hovedoppgaver i dag? Det er strategi, det er oppkjøp og det er finansiering. Det er det jeg bruker mesteparten av tiden min på. Så går det operative mye mer av seg selv nå, etter at vi har fått meislet ut strategien. Så jeg er ikke like viktig i det daglige operative i forhold til kunder og implementering og salg og oppfølging som jeg var da jeg tok over.

Nei jeg skjønner. Er det noen andre steder du ... du sier du leide inn en konsulent i begynnelsen, og så bruker du styret en del, er det flere steder du går for ny kunnskap, business knowledge, leser du mye?..

- Det å være administrerende er en ganske ensom jobb, det er alltid noen ... i din ledergruppe er det alltid noen som har en agenda. Mens min jobb er å på en måte å balansere alle disse agendaene, til noe common. Min nærmeste allierte er på en måte min finansdirektør, han er veldig klar, han skal ha kontroll på tallene, han skal ha inn pengene, han skal sørge for at vi klarer tallene våre og tjener penger. Salgsdirektøren han vil ha mer ressurser, han vil gjerne gi bort et produkt nå, for å komme inn med noe mer senere, og CTO'en vil ha fler mennesker til å utvikle produkt. Så på en måte, dette skal vi prøve å balansere. Av og til må vi gi bort produkt fordi det gir oss mer penger down the road, og av og til må vi satse på produktutvikling selv om det brenner penger i det korte bildet. Men vi kan ikke gjøre alt til en hver tid. Jeg har en god del tidligere kolleger som jeg har kontakt med som jeg diskuterer problemstillinger med. Tidligere folk jeg har jobbet sammen med, som på en måte er ugildet i forhold til den settingen jeg har. Det være seg alt fra styremedlemmer til tidligere co-investorer, og det er litt sånn viktig for å sound-checke din egen ide, men jeg har veldig god dialog med styret som jeg kjenner veldig godt. Styremøtene er jo på en måte det formelle. Det er dialogen vi har utenfor som er det viktige.

OK, jeg tror vi har fått dekket veldig mye på kort tid. Raskt og effektivt.

- Så bra.

Så jeg skal intervju et par til, så hvis det dukker opp noe i de andre intervjuene eller min veileder sier at «her er det noe kjempeinteressant, dette må du dykke mer inn i», så er det mulig jeg sender deg en oppfølgingsmail med noen spørsmål som du kan se på når du har tid. Ellers gir jeg lyd når jeg har skrevet og levert, så kan jeg fortelle deg hva jeg har funnet.

- Du får ha lykke til.

Takk skal du ha, da stopper jeg den her.

Vedlegg G: Intervju med Morten Toverud

- Vi har også møtt en del utfordringer med teknologien som har gjort at vi har sett noen forsinkelser, markedet har endret seg underveis, ikke sant, så vi tilpasser businessmodellene våre, slik at vi har brukt - som jeg vil si i alle fall - forholdsvismessig lang tid på å komme dit at vi kan bli cash flow positive, og nå er vi der. Og vi har vært heldige fordi at det har dukket opp nye markedsvinduer, kan du si, underveis, som er veldig spennende, kanskje mye mer spennende enn man så initielt da. Og vi har teknologien, og den virker og, vi demonstrerer den, og vi er ganske unike på det vi gjør, så det er et godt utgangspunkt da.

Ja, fortell litt bakgrunnen til selskapet først.

- Ja, selskapet er et spin out fra noe som heter Dolphin Server Technology, som igjen kommer fra Norsk Data-miljøet, så det er helt tilbake på 80-tallet og litt sånn. Med Norsk Data, og det å lage CPU'er og koble sammen datamaskiner og så videre, som har vært en rød tråd i det som har skjedd da. Og jeg startet også innenfor det. Jeg har hovedfag fra Blindern innenfor informatikk og datamaskin-arkitekturer og så jobbet jeg på FFI i en del år, og der tok vi frem en veldig spennende datamaskin-arkitektur - en parallell datamaskin da - og etterhvert så tok vi og prøvde å spinne ut det som et eget selskap, og vi fikk Kongsberg-Gruppen til å være med på det. Vi var eiet av Kongsberg-Gruppen da, der rekrutterte jeg et par mennesker, blant annet fra Norsk Data-miljøet, men det ble tungt å kjøre et sånn type tech-startup innenfor en sånn etablert organisasjon som Kongsberg-Gruppen var den gangen. Et veldig etablert marked, ikke sant, en helt annen tankegang. Sånn at jeg ble ga vel opp og ble headhunted som utviklingsdirektør i Tandberg Data på den tiden, veldig bra - gikk rett til værs den gangen, og det var gøy å jobbe der i dataindustrien, mens det som var igjen av det selskapet, det ble noe som het Scali Computers, som igjen ble kjøpt av et amerikansk selskap og de tok egentlig over teknologien, og menneskene gikk da inn i Dolphin, og så har det blitt Numascale, så det har vært en sirkel som har lukket seg for meg.

- Jeg startet i Numascale for tre år siden, så jeg har ikke vært med fra starten av. Det var i 2008 selskapet ble etablert, som en spin-out fra Dolphin. Og det er som er kjerneteknologien og kunnskapen her er det å kunne koble sammen datamaskiner ved hjelp av Cache koherent teknologi, så du kan sette sammen mange CPU'er til å jobbe som én stor datamaskin, og se ett stort minne, en stor IO-bank, masse computing cores som en ressurs, så i motsetning til konkurrerende typer systemer, som er type scale-out eller clustere. Så i disse serverfarmene som mange bruker nå, så er det jo clustere med hundrevis av servere som står og jobber

sammen, og de jobber sammen ved hjelp av noe som heter Message Passing, det betyr at de deler ikke dataene, at man distribuerer data og oppgaver til alle, og så jobber de hver for seg, og hver datamaskin har et eget operativsystem, og kjører Linux eller Windows eller et eller annet, mens i en shared memory maskin, kan man også koble sammen mange servere, men der kjører man ett operativ system felles, og det ser ut som en kjempestor PC på en måte, med masse minne, masse IO, masse cores, som kan regne parallelle, så det er mange fordeler - eller i en del problemstillinger er det et must, og i endel problemstillinger er det bare en fordel, til å utnytte ressursene og så videre, og i noen applikasjoner har det ikke noe for seg, fordi man fint kan fordele problemene, også dirigere resultater. Men det er en klar trend nå mot det med shared memory, og spesielt innenfor det man kaller big data analytics, som du sikkert kjenner til da, man har veldig store datamengder som man kanskje skal kombinere med en strømningsdata fra IoT, sensorer og så videre, og du trenger å se alle dataene samtidig, for å kunne løse problemene rett og slett. Og da trenger man veldig mye minne ofte, for big data er jo big data, og det vokser jo bratt, og da må du klare å kanskje datamaskiner kanskje med flere terrabyte minne, internhukommelse, og det får du ikke i sånne scale-up servere, så der kommer dette her inn som eneste mulighet - veldig spennende.

- Så vi har satset videre på denne teknologien, som vi er - det finnes et par andre miljøer i verden som har teknologien, som bruker det i forskning, internt på å lage servere, som SGI og HP, men ellers er det ingen som har gjort sånn som oss, som har laget hardware som har gjort at vi kan koble sammen commodity, kan du si, off the shelf servere, det er det ingen som har gjort, og det gir et helt annet prisbilde på den her typen maskiner. Så det var den opprinnelige forretningsideen, lage kretskort med vår chip på - en fullskala ASIC chip som gjør dette her og plugge den inn i standard-servere, og lage scale-up maskiner av det. Det som var vårt problem - for det første så var det komplisert teknologi, det måtte lages en ASIC, IBM produserte ASICen for oss, første generasjon.

ASIC, hva er det?

- En Application-Specific Integrated Circuit, altså en – i dag finnes det noe som heter FPGA, altså Field-programmable gate array som også er hardware som du programmerer, men som du bare kan endre der og da, i systemet for eksempel og legge inn et program, så blir det kodet og så blir det en hardwareimplementasjon, mens en ASIC er en hard core kan du si, når en er produsert akkurat som en CPU fra Intel ikke sant, når den kommer ut av fabrikken, er det en krets, og det gjør den ene tingen så kan den ikke endres, og du har bare et shot når den produseres. Virker den ikke, må du kjøre en ny runde som koster ti millioner, dollar. Så

det er veldig komplisert og lite fleksibelt i å fikse opp i og sånt, og der gjorde Numascale en feil, og det gjorde at første generasjon ikke virket ordentlig, og da ble man forsinket kanskje åtte måneder, når den var klar, så gjorde IBM en feil i prosesseringen som forsinket oss åtte måneder omtrent, og gjennom det så mistet vi litt markedsvinduer som vi hadde satset på innen high-performance computing, og etter det så har det vært sånn at det bare var AMDs prosessorer på den tiden som supportet en åpen bus vi kunne koble oss til - noe som heter Hyper Transport, og det betydde at vi bare hadde support for AMD-prosessorer og det var fint i starten, for de var veldig kompetitive og bra, men nå vet vi jo hvordan det har gått med AMD, så de har jo snart ikke markedsandeler igjen, og det er bare Intel, så det vi har gjort nå i det senere... og på grunn av alt dette her, så ble det vanskeligere å selge hardware, fordi at mange av disse HPC-miljøene de ønsket, de er veldig opptatt av teknologi ikke sant, de er opptatt av hva som er under panseret, de vil vite, de vil helst ha Intel-prosessorer, for de er raskest og best, så vi begynte å se på pakke dette her inn, i såkalte Appliances, at vi leverer systemer som løser et problem for noen, i stedet for å lage noe som er et verktøy, så lager vi noe som løser et problem, og spesielt da innenfor big data analytics, så da satte vi i gang en software-aktivitet, og vi har masse Software kunnskap her om programmere datamaskiner parallelt og utnytte den her typen arkitekturer, så vi har lagt noen veldig bra implementasjoner i blant annet R, som er et statistisk språk som man bruker for analytics, så det er en aktivitet som går og etterhvert begynner å ta av litt, som er spennende. Men på hardware-siden så er det sånn at vi må ha Intel, og vi får god support fra Intel, for de ser at vi er en eco-system enabler nærmest, for dem, og selger mere høy-end CPU'er til serverleverandører, og hvis de kan få den her teknologien fra oss.

Og det trenger de nå, med mobile, og det er jo vært mye snakk om det.

- Ja, Intel endrer veldig mye om dagen, har sagt opp 10.000 mann og de jobber, og alle endringene hos Intel er positive for oss, vi får et verdihopp på det. Men det vi innså, for et lite selskap som Numascale, og spesielt nå med - og det kommer du kanskje inn på - med litt sånne trøtte investorer etterhvert, for tiden har gått, og vi har jo den typen investorer vi har (bank i bordet), så fant vi ut at å få inn titalls millioner av kroner igjen for å gjøre en ny ASIC for Intel, det ville bli veldig vanskelig for oss, og høy risiko, så det vi har gjort, er at vi har endret strategien på hardware-siden til å selge en IP, i den forstand at vi nå samarbeider med de store serverleverandørene, vi lager sammen - vi lager vår teknologi for dem, og de putter den inn i en ASIC, som de produserer og tar kostnadene på, og så betaler de oss for å gjøre jobben, og betaler oss en royalty når de selger maskiner. Og dette er veldig høy-end systemer,

så det er kanskje ikke så veldig høye volumer, men veldig bra business for oss.

Gode marginer?

- Veldig gode marginer, ja.

For det blir licensing og det som du fortalte i sted?

- Ja, og det som er interessant da, er jo at disse - for et lite selskap som Numascale så er dette en perfekt forretningsmodell, for det at det, disse menneskene har ikke bare markedsressurser og salgsressurser og alt sånn, som vi da ikke trenger, men de har også allerede markedet. De selger inn i disse markedene, så når produktene med vår teknologi kommer på markedet, så er allerede kunden der, de fortsetter bare å selge det inn i eksisterende, så tror de og vi at markedene kommer til å gå veldig bratt oppover, så vi kan øke, og spesielt med denne teknologien de får fra oss, så kan de selge systemene kanskje litt billigere, og da vil også markedet, det totale markedet øke. Tror vi. Og vi har fått en veldig bra respons, akkurat på den forretningsmodellen da, så nå - vi skulle ha skrevet under for en uke siden, men vi driver fortsatt med advokater og finspikker på IP og terminologi, men vi er i ferd med å skrive under en stor kontrakt, det er med en stor OEM, vi snakker med fem til - alle de største OEM'ene, alle er veldig interesserte. Så vi er i den fasen der, regner med å signe en til rett over sommerferien, og vi er veldig godt inne hos Intel, som synes det vi gjør er veldig spennende. Vi jobber også med en ny teknologi nå, de ser oss som en sentral spiller, de kjøpte Alterra for 13.7 milliarder dollar for halvannet år siden, som er en sånn FPGA-utvikler, og den teknologien integrerer de nå sammen med CPU'ene sine på noen modeller, på samme chip, og for å lage akseleratorer for datasentre eller for andre ting - programmerbar hardware på en måte, sammen med CPU'en, og her har vi helt unik kunnskap, for vi kan koble oss til den såkalte UPI-bussen, som er den cache-koherente bussen i Intels prosessor direkte. Vi har all kunnskap om det, vi har gjort det allerede, og vi kan lage den type akselerator for dem. Så vi har en veldig interessant diskusjon med dem om dagen. Så det er situasjonen. Det ser bra ut, vi er med den kontrakten vi nå signerer før jeg tar ferie [bank i bordet], så er vi cash flow positive også, i hvert fall ut 2017, sånn som jeg ser det nå. Og vi kommer til å få flere kontrakter, og i utgangen av 2017 vil også royalty inntektene begynne å komme.

Så for for å få på plass alt, få alt ut i produksjon, hva er de neste 12 til 18 månedene, hva er det viktigste dere gjør? Er det noen milepæler som må på plass, noen viktige deadlines, noe sånn?

- Nå har vi to forretningsområder, og jeg snakker mest om den hardware-saken, for det er jo det som har vært basisbusinessmodellen vår, men vi har også den software-biten da, hvis du ser på hardware-biten nå, så jobber vi egentlig med ett stort prosjekt, og det er å lage ferdig den neste generasjon UPI for Intel, som vi nå skal selge til kundene våre. Og det må virke. Det må ikke bare virke, vi må klare det på tid. For når Intel lanserer sin neste prosessor som heter Skylake i slutten av neste år, begynnelsen av 2018, da må også vi være klare, slik at serverleverandørene kan få ut produktene. For markedsvinduet er jo viktig å treffe, for disse greiene her. For Intel endrer jo ting, og det kommer nye generasjoner, og vi må jo være der. Det er det viktigste, og vi ansetter mennesker nå, og har veldig fokus på å levere. Vi er ikke så veldig redde for at.. altså, teknologien har vi full kontroll på, føler jeg, og vi har kommet så langt nå at det er ikke noe overraskelser i UPI-spec fra Intel eller sånne ting, så vi vet hva vi skal gjøre, så det er å gjøre det riktig - fort nok. Og det er en veldig komplisert sak, som krever veldig mye verifikasjon da. Liksom, mere jobb å verifisere at det har blitt riktig, enn å lage det. Og det er viktig i og med at du når kjører hard silicon, så får du ASIC'en ut, så snakker vi om forsinkelser på mange måneder hvis det ikke funker. Så da bør det funke. Så det er den største risikoen, at den ikke virker den første gangen, og det er en risiko vi har med hvert enkelt OEM'er.

Når du sier ansette mennesker, hva er det av de ressursene på menneskene dere er i dag og der dere skal være om et år, eller halvannet år.. Hva slags mennesker er det dere ser etter?

- Nei vi ser etter.. det er utgangspunktet for den biten jeg snakker om nå, så er det hardwaremennesker, som har helst bakgrunn fra FPGA'er eller ASIC'er. Og det finnes jo en del sånne miljøer i Norge. Vi har ansatt tre nå fra Norge som er veldig dyktige mennesker, med erfaring, og vi har ansatt en franskmann som har kjemperelevant erfaring, og vi jobber videre med å ansette, og vi har to konsulenter som kan dette veldig godt, som har jobbet med oss lenge, som vi bruker, og vi ser etter kanskje en eller to til i år, innenfor det området der, og da er vi Norges største miljø innen FPGA-utvikling. Da har vi 16-17 FPGA-utviklere, og det er det ingen andre som har.

Sitter alle i Oslo?

- De fleste sitter i Oslo. Men vi er avhengig i å ha de beste menneskene der de er, kan du si, så vi har en dame som jobber for oss i Boston, vi har en veldig dyktig utvikler som sitter i Praha, vi har en i Singapore, så vi er litt spredd rundt da, så han franskmannen vi har fått tak i nå, han flytter antakeligvis til Norge, hvis han ... han skal i alle fall prøve, så han

leier og flytter med seg kone og et lite barn, nå i August. Om han blir her, det vet vi ikke, men i verste fall får han jobbe fra Frankrike.. Så vi er litt sånn ... Vi er Skype-basert i veldig stor grad, og vi kjører sånn SCRUM-type produktutviklingsmetodologi, og blir litt sånn, det er mye sånn Skyping. Og i tillegg har vi etablert en avtale med et indisk selskap, som også driver med FPGA, men i hovedsak verifikasjon, så de har et team på 150 mann som driver med FPGA-verifikasjon og ASIC-verifikasjon, et dyktig team som vi har hatt kontakt med blant annet gjennom Intel da, slik at de er i gang og jobber for oss. Og de er en veldig dynamisk ressurspool, så da kan vi liksom.. så det det går mye på der, er altså sånn IP-beskyttelse, beskyttelse av teknologien vår, men når det gjelder verifikasjon, så trenger de ikke noen sourcekode og sånne ting, sånn at det ser ut til å fungere greit.

Ellers av utfordringer, vi snakket litt om menneskene. Finansiering, er det greit, sånn som du ser det?

- Ja, nå har vi jo hatt flere runder med investorene våre, fram til nå, som gjør at vi har levd på deres penger, men vi har ikke omsatt veldig mye, det er jo ... vi omsatte litt i 2014, kanskje opp i mot 20 millioner kroner, som ikke er mye, men så har det faktisk vært dårligere igjen, for AMB har vært dårligere, og vi har re-fokusert selskapet og egentlig bare holdt på med utvikling. Men fra nå i 2016 så er vi cash-flow positive. Nå fikk vi en ny runde i begynnelsen av året, fra investorene, men med det, og bare den ene kontrakten som vi skriver under nå, så er vi cash-flow positive. Fordi disse kontraktene er jo litt sånn at de betaler oss NRE også, for utvikling, up-front, så vi trenger ikke å finansiere frem til royalty-inntekten kommer. Og så jeg ser ganske lyst på det, og vi får flere også, det er jeg ganske sikker på, av den typen kontrakter, som er ganske gode penger, og det er veldig gode synergier hos oss, så vi trenger ikke å ansette 15 mann per kunde vi har liksom, det ser greit ut.

Når det gjelder de ressursene. Hvis vi tenker litt på business knowledge da, hvor er det du som CEO går for å finne den kunnskapen du trenger om markedet, om konkurrenter, om ny produktutvikling, har du noen ... er det ... går du til styremedlemmer, går du til tidligere kolleger, går du til litteraturen. Hvor er det du snur deg hen?

- Det er jo litt sånn, det er jo en læring hele tiden i dette her. Og jeg kommer jo også opprinnelig fra hardwaremiljøet, datamaskinmiljøet, og så videre, også har jeg hatt den her type roller flere ganger, så er det der jeg på en måte kjenner best til ... vi har jo et veldig stort nettverk etterhvert. Vi kjenner jo veldig mange mennesker, som i blant annet California, for eksempel, i de miljøene der som er gode på disse tingene her, så vi har et godt nettverk, og det

gjelder mange i selskapet. Så på den hardware siden så har vi lært det her. Når det gjelder å snu oss mot Software og applikasjoner, så er jo det noe vi har måttet ta til oss selv, og sette oss inn i. Og fordi vi har vært tvunget til det, så er vi en av dem, føler jeg nå, som kan mest om utfordringene rundt dette her i hvert fall i Norge, så vi prøver å få til en god business der også. Og der er det ikke så mange å lære av, der er det kanskje litt sånn nett og web, og at vi leser white paper, og følger med litt, og når det gjelder markedsinformasjon, så finnes det jo masse. IDC, Gartner og alle disse her, så det finnes masse markedsinformasjon og analyser om hvordan dette her kommer til å utvikle seg, men det er vel litt ... Og så har vi... styret er jo stort sett andre veien, at vi må lære de opp. Vi har to veldig dyktige styremedlemmer fra California da, som er nestorer i bransjen som har vært der i mange år. En som heter Dave Ditzel som blant annet har jobbet i executive stillinger i Intel i flere år. Vært founder av Transmeta i sin tid, hentet inn en milliard dollar til det selskapet der. Og Art Swift som har vært sjef i Sun Microsystems, så vi har en del sånne, som igjen har kontakter. Så vi har egentlig ikke hatt problemer med å få innpass i miljøene, og å lære.

Bruker du mye av det tidligere ... før du kom hit for noen år siden ... bruker du det tidligere nettverket også i Norge nå?, eller er det på en måte, nesten litt for stort?

- Ja, vi har jo hovednettverket vårt er jo utenfor Norge, for dette er jo et veldig spesielt område egentlig, men vi har ... jeg bruker jo... flere her bruker jo nettverket når vi nå skal ansette, så kjenner vi jo ... det er jo et lite miljø ... så kjenner vi jo de fleste og jeg har jo ansatt to stykker nå som har jobbet for meg tidligere i andre selskaper og, så vi utnytter jo nettverket, så godt vi kan.

Ja, og disse OEM'ene, fortell litt om første kunden og hvordan dere fikk den kunden, og den avtalen som nå blir signert.

- Ja den avtalen fikk vi gjennom at vi definerte hvordan vi ønsket å jobbe, også gikk vi ut i nettverket vårt og ba om et møte, fortalte veldig kort om value proposition og hvordan vi tenker, og da fikk vi veldig god respons rett og slett. Sånn at vi hadde et par raske møter, og så fant man fort ut at dette var interessant, så har det bare gått derfra, så det var ganske greit. Og dette her er selskaper som både i Europa, det er i USA, og Kina og Japan. Og vi må også holde tunga rett i munnen i forhold til alt dette her, ikke sant, når du driver med IP og sånt, så er det jo det som er verdien vår, så vi må klare å beskytte den, samtidig som disse OEM'ene må føle at de kan påvirke litt, sånn at de kan differensiere seg muligens i markedet ikke sant, ellers kunne vi bare lagd en chip, og solgt den til alle, men sånn er det egentlig ikke de vil ha det da, og Kina-markedet vokser jo veldig kjapt, så der er det veldig mange spennende aktører

vi snakker om.

Og der er det ikke noe ... som Norsk er det ikke noe problem å komme inn?

- Nei, det er jo ikke det. Vi må sjekke hele tiden at vi har lov å selge teknologien vår dit da, for øyeblikket har ikke det vært noe problem.

Nei, det er kanskje da greit å være norsk og ikke amerikansk, kanskje?

- Ja, på en måte er det jo det. Kineserne har jo kjempeambisjoner, ikke sant, om å bli store på dette området. Og internmarkedet der vokser jo raskere enn noe annet. For eksempel innenfor det området som vi driver med, som er Scale-up som jeg sier, så vokser det markedet med over 80% i året i Kina, og det er allerede ganske stort. Og det er veldig spennende, de er veldig interessert da, så vi diskuterer flere, i og med at vi har alle rundt bordet egentlig nå, produsentene i kina som er interessert i å jobbe med oss, så diskuterer vi alle modeller fra den standardmodellen til eksklusivitet for eksempel, for Kina, med én. Og for oss, så er det kanskje like interessant, for da har vi bare en å forholde oss til, og samtidig vil den da ta mesteparten av markedet. Og royalty-inntektene våre kan bli like gode liksom, nærmest.

Hvordan gikk dere frem for å komme til Kina da? Var det mye av det samme med via-via, eller var det noen egne kanaler dit?

- Ja, det er en ting jeg ikke har nevnt da, som gjelder for kina, og kanskje USA og Intel i størst grad, ikke den første for den fikset vi på egen hånd, men da vi hadde begynt med dette her, så snakket vi en god del med en kar som jobbet i Intel, som kjenner alle disse OEM'erne, som har hatt det som sitt ansvar i Intel, og hjelpe de til å enable den her typen teknologi da, de som har gjort det før. Og han har jobbet 25 år i Intel, som director på akkurat disse tingene her, og han fikk tilbud om en sånn pakke som de får når de har vært der i 25 år, til å finne på noe annet. Så han har vi ansatt. Han jobber ut fra Oregon, Portland. Og han er jo en utrolig asset for oss, for han kjenner markedet, for det er jo sånn... det er jo ikke noe stort marked, men de som er å kjenne, de som er der, de kjenner han, også personlig på en måte, har relasjoner til alle beslutningstakerne i alle disse selskapene, så han har åpnet mange av de dørene, spesielt i Kina vil jeg si, og hos mange i USA og ikke minst i Intel da som han kjenner godt, og det var liksom ikke sånn... han har jo veldig gode relasjoner fortsatt i Intel, så vi snakker blant annet med Diane Bryant, som er toppsjefen for hele serverbusinessen til Intel, for eksempel. Omsetter for fem ... ja 30 milliarder, nei så vi har fått innpass veldig mange steder da, gjennom han, så det har vært veldig verdifullt for oss. Så han er på farten hele tiden, reiser til Norge og kina og rundt i USA, nå skal vi ... i slutten av neste uke skal vi

til USA på en liten turne da, både besøke Intel igjen og til California, Texas og North Carolina, rundt omkring.

Dere har flere kontor i USA? Eller har dere litt remote ...?

- Vi hadde et kontor i Houston, og så har vi en adresse som vi bruker for shipping og sånn, når vi hadde den andre modellen, så der har vi en dame som hjelper oss med sånne ting, og nå har vi han Goutam som han heter, i Oregon da, så vi har ikke etablert noe kontor. Vi var jo inne på den tanken når vi hadde den businessmodellen med å selge hardware og så videre, for vi solgte jo en del til USA. Vi har jo solgt til militæret, til universiteter også videre. Den hardwaren. Men det har vi gått litt bort i fra igjen. Jeg tror at dette her begynner å vokse, og vi får innpass hos Intel og den greina og den businessmodellen begynner å ta av, så vil vi kanskje ha et kontor i USA. Et større kontor, eller med noen ressurser. Det har vært bare sånne enkeltpersoner så langt.

- Og så har vi jo et team i Singapore, som har jobbet med softwareutviklingen. Og der ... og de har vært veldig viktige for oss, og meg for så vidt også, for å lære om big data og analytics og den biten der, der det skjer veldig mye. Og i Singapore er det stor aktivitet innenfor dette feltet. Så de har vært med å ta frem teknologien på Software-siden, og har levert piloter til blant annet et samarbeid med Intel, der også på sånn IoT vi har laget et system for sånn preventive maintenance for fabrikker, sånn at du har... Intel leverer gateway mot masse sensorer så leser man inn data fra produksjonslinjen, fra produktet osv., så gjør man analytics på det, så får man advarsler om det er noe som begynner å nærme seg toleransegrensen, enten det er på utstyret, eller det er på produktene, komponentene i produktene, og så kan tjene masse penger på å være god på det. Og der har vi lagt en løsning blant annet i Singapore, og vi har også laget en løsning i Singapore for å prediktere trafikken den neste timen på alle hovedveien i Singapore ved å bruke GPS-data fra alle bilene og historiske data og værdata, kameradata og så videre. Så det er den sånne typen applikasjoner også videre, som vi har brukt teamet i Singapore. Nå spinner vi ut det selskapet til et annet selskap, som vi bare har en liten eierandel i, så vi synes det er litt ... Nå har vi egentlig fått ganske mye traction på det, at vi ønsker egentlig å bygge opp det fra Norge, da er det tungt å jobbe mot Singapore, og de har ikke klart å skaffe så mye business, de har klart å utvikle produktene og så videre, men de har ikke klart å selge noe særlig. Og ha et stort team der da, blir.. vi har i alle fall besluttet å legge ned det teamet der.

Men flytter ... og oppretter et nytt her, som et eget selskap?

- Det vet vi ikke helt, om vi skal etablere et eget selskap, eller om vi skal ha det som en

egen business, eller resultatområde i Numascale, jeg antar at hvis vi nå ... nå begynner vi å få ganske mange interessante kontrakter på det, her i Norge og ut fra Norge, og hvis vi ser dette er en suksess, tror jeg kanskje vi vil lage et eget selskap som driver med det, og få inn mer kapital. For det her blir et sånn selskap som krever litt mer kapital i starten igjen, for å liksom få gitt full gass, for der tror jeg må vi ... her blir det en kombinasjon av å selge produkt, altså Software med recurring revenue og hele den streamen der, som er veldig interessant, men også å selge Professional services, konsulenttjenester, for de kundene vet ikke helt hva de skal ha, og man må hjelpe dem med å lage løsningene, i hvert fall i starten.

Ja, så mer som systemintegratorer og business development-mennesker?

- Ja, og da, og der er vi også i ferd med å ansette... vi ansatt to nå, sånn fra... Data analysts, som er et super hot yrke i hele verden om dagen, super-underskudd på den type mennesker i USA i hvert fall, og man begynner å bygge opp noen miljøer her i Norge og, både på NTNU og på Universitetet i Oslo, og... så der er det muligheter tror jeg, og det her er et område som ser ut til å være veldig spennende, sånn forretningsmessig og markedsmessig, men der det foreløpig ikke er... kundene vet ikke helt hva de skal ha, og de vet ikke helt hvem de skal gå til, så når vi finnes der, så kan de gå til oss, og så kan vi hjelpe de. Og det tror jeg er et godt utgangspunkt, og så tenker jeg at «hvorfør kan ikke vi lykkes med det», og vi har bedre forutsetning enn de fleste akkurat nå, til å lykkes akkurat nå, på den siden der.

Så det går mer på prediktering av trafikkdata, og ikke i realtid?

- Ja, det er mye av dette er sanntid. Det er derfor vi har spesielle ting. Som for eksempel R, som er det der mest brukte språket i verden på statistikk, og analytics, og det er et slags - jeg vet ikke om du kjenner til Matematica eller Matlab og de der, det er sånne verktøykasser dersom du skal lage noe, med masse funksjoner så du slipper å sitte å programmere alle algoritmene, den bare henter forskjellige funksjoner og du kan ta logisk regresjon for eksempel, så er det en funksjon i pakka, så du gjør du den, og alle analyst'er lærer dette R-språket, og sitter på Mac'en eller PC'en sin og lager demoer ikke sant, som viser hvordan du kan gjøre smarte ting, men problemet deres er at når dette skal ut i verden og bli operasjonelt i et produkt og det er store datamengder, som det er da, på disse her problemene her, så skalerer ikke R i det hele tatt omtrent, det finnes et selskap som heter Revolution R, som lagde et produkt som de kalte, ja som R-Enterprise som klarte å skalere opp til 16 computing cores, i en maskin, de ble kjøpt opp av Microsoft, er en del av Microsoft nå. Så det er det eneste som har skalert litt, men ikke noe i det hele tatt, så hvis en da skal lage store ting, så må man sette på store team, utviklere og sånn, og skrive dette her i ... skrive i et vanlig språk og det er en

litt sånn tung jobb, mens det vi kan gjøre er at vi kan ta standard R, som disse her analyst'ene skriver, så kan vi skalere dette opp til å kjøre på hundrevis av kjerner og på terrabytes av data. Så det er en ganske spennende mulighet da ... og det er basert på Open Source Software, R er open sourced, så vi bare optimaliserer og vedlikeholder og selger til den typen kunder, pluss Professional services da.

Sånn avslutningsvis ... jeg har egentlig dekket det meste, jeg. Når det gjelder Intel og hardwarebiten. Ser dere etter noen flere som Intel, eller er det egentlig bare Intel som kan gjøre det dere ønsker?

- Nei, dette er jo et godt spørsmål. Det er jo sånn at vår teknologi er såkalt CPU-agnostic. Altså, det betyr ikke noe om det er Intel-prosessorer, vi har jo allerede AMD, ARM kan det også være, Power fra IBM, slik at det i utgangspunktet kan vi gå inn å jobbe mot alle de variantene der. Og ta de i konkurranser. Vi har jo blant annet kontakt med en som heter Andy som er sjef for datasentrene til Amazon.

AWS?

- Ja, og de prøver å få skviset ut Intel med ARM-baserte servere, og det han sier er at det som skal til for at de skal klare det er at de får en cache koherent scale-up versjon av ARM, og det kan vi lage. Så det er en mulighet. Og da er vi tilbake til den andre store saken som jeg må forholde meg til om dagen, og det er at vi har investorer som på et eller annet tidspunkt ønsker seg ut, og vi er jo posisjonert sånn at det kunne være spennende og begynne en sånn M&A sak og det er vi litt oppe i. Jeg synes vi er litt for tidlig i gang med det, for vi... hvis man skal ha en god pris for selskapet, så må man jo ... nå er vi akkurat der at vi kan vise en vekst ikke sant, i omsetning og i royalty-inntekter og skalere den fremover, og klare å sette en verdi på selskapet ut i fra det. Så det er jo det beste. På den annen side er det jo store spillere, som begynner å bli interessert i oss. Intel, de ønsker jo egentlig at vi ikke skal bli kjøpt av noen, fordi at de ønsker at vi skal kunne lage dette her til alle.

Ja, for Intel ønsker å kunne selge de produktene til alle, ja.

- Sånn at vi enabler alle disse leverandørene til å lage den typen produkter, og kjøpe CPU'er fra Intel. Men Intel vil jo ikke like at vi blir kjøpt, for eksempel av ARM. Det vil ikke være så bra.

Men de vil ikke kjøpe dere? ... eller dere har ikke snakket så mye om det?

- Det har vi ikke snakket så mye om i den forstand, enda. Vi hadde jo kontakt med Intel Capital tidligere, men det var på softwaresiden, at de kjøpte Cloudera og de tingene der ... Nei

så det er jo en del sånne interessante ting vi ser på der også, da.

Når var det de VC-fondene kom inn?

- De kom inn i utgangspunktet i starten. Det var jo Proventure som var først inne. Og Investinor. Så kom Statoil inn halvannet år etterpå. Statoil Technology Invest. Så de har vært inne ganske lenge, fra 2008 og 2009.

Så de begynner å se etter en exit nå?

- Ja og noen av dem, som Proventure, de SKAL jo ut, mens Investinor og Statoil, kan jo i teorien sitte så lenge de vil, men de har jo krav på seg til å vise at de får til noen exit'er og sånn. Vi får se hvordan det der spiller ut.

For Statoils del da, var det bare en ren investering, eller har de sett noen synergier?

- Ja, Statoil Technology Invest de skal jo i utgangspunktet investere i selskaper som har en synergi med den businessen de gjør, og de ser de kan ha nytte av. Og når de har sett det og investert, så skal de operere som et vanlig investeringsselskap og ha god avkastning. Men grunnen til at de var interessert i Numascale er at de driver med mye tung prosessering ikke sant og de har et utviklingsteam i Trondheim som er veldig interessert i det vi gjør. Og egentlig hadde ønsket til å kjøpe svære systemer fra oss. Men da vi var nesten i mål med å selge et svært system til de, så kom jo den med Statoil at de skulle spare en milliard på IT-budsjett og det ble en del stopp der, men det er fortsatt sånn at de er interessert i vår teknologi i Statoil, både for seismisk prosessering og analyse av seismiske data for eksempel. Og for mer sånn Big Data type ting. Maintenance og analyse av forskjellige ting.

mm

- Nei så for øyeblikket så ser det ganske bra ut da, synes jeg. Selv om det har gått trått i noen år, liksom, så har vi fortsatt hatt fullt trykk og fokus på teknologiutvikling da. Heldigvis. Og der er vi helt top notch, og vi kan liksom vise når vi snakker med de potensielle kundene, og de kommer med sine beste folk som forstår disse tingene, så går det ikke langt ut i møtet før de skjønner at vi vet hva vi snakker om, hehe.

Det er betryggende.

- Det er veldig bra. Så på den måten klarer vi å få de med oss.

Veldig spennende, jeg har ikke noe mer, jeg har bare bullet points, jeg, vi har fått dekket. Vi har snakket litt om pilotkunder, nettverk, hvor du får ressursene fra, operasjonelt, strategi, finansiering, ledelse. Vi har ikke snakket så mye om ledelse, men

det er greit.

- Ja, altså det er jo litt annerledes. Altså jeg har jo vært i flere selskaper, store internasjonale konsern som Rheinmetall og så videre, og jeg har vært i Tandberg Data, som var store den gangen jeg var der. Og hadde jo operasjoner over hele verden og produserte hundretusenvise av enheter og det er jo forskjell på å være i den type selskaper og å være et lite selskap som dette her da. Blir jo hands on på alle områder, men også veldig gøy da.

Hvor mange er dere her nå?

- I her i Oslo er vi nå 18. Også har vi en del som sitter ute som jeg sa, pluss de der i teamet i Singapore, som vi prøver å ...

Og så kommer det noe nye inn.

- Så kommer det nye inn.

Ja, hvor skal dere flytte da?

- Ja, nå skal vi til Helsefyr Atrium som har det glassbygget nede på Helsefyr der, for det er jo mer sentralt i forhold til offentlig kommunikasjon og flybuss og litt sånn. Og det er bedre lokale selvsagt, moderne og litt bedre når vi tar inn kunder og sånt, og vi trenger å vokse litt. Vi hadde begge etasjene her, men så skulle det pusses opp også tenkte jeg vi skulle flytte, så vi inngikk en ettårs leieavtale her, og den går ut nå, ut august, så nå må vi flytte, for de har leid bort hele bygget her. Men jeg synes det er bra. Det er bra for hele selskapet tror jeg for de som jobber her også, få en ny giv ikke sant, litt mer moderne, fine lokaler, litt nærmere byen, og der skjer det litt.

Hvor mange er det som rapporterer til deg nå?

- Jeg har fire som rapporterer til meg direkte da. Så nå driver vi egentlig og avvikler litt denne konsernstrukturen, når vi ikke skal ha det kontoret i Singapore, heller ikke disse USA-kontorene som egne kontorer i den forstand. Men jeg har jo ikke sant en CTO og en CFO, vi har han Gautam på forretningsutvikling og sånne ting som det.

- **Nettopp. Veldig bra Morten, jeg tror jeg har nok jeg. Mulig jeg sender deg over sommeren hvis jeg har noe. Jeg skal snakke med åtte selskaper, tenker jeg, noen erfarne og noen litt yngre, og hvis det dukker opp noe i de andre samtalene, så er det mulig jeg sender deg en e-post som du når du får tid ... med noen oppfølgingsspørsmål. Men jeg stopper i alle fall denne nå - hvis vi får til.**