





## Forord

Denne masteroppgaven markerer min avslutning på masterstudiet i Entreprenørskap og Innovasjon ved *Norges Miljø- og Biovitenskaplige Universitet*. Arbeidet med masteroppgaven har vært en spennende, utfordrende og lærerik prosess.

Inkubator tjenester kan hjelpe nyetablerte bedrifter med blant annet fysiske lokaliteter, rådgivning og tilgang til inkubatoren sitt nettverk. Det har vært et interessant tema å forske på, og prosessen har gitt meg nye perspektiver på hvor viktig satsningen på nyetablerte bedrifter er. Dersom jeg starter en bedrift i fremtiden ønsker jeg selv å bli medlem av en inkubator, fordi jeg kan se fordelene et inkubatoropphold gir gründere.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Industriutvikling Vest og bedriftene jeg har intervjuet, for deres bidrag til et verdifullt datagrunnlag og et godt samarbeid.

I tillegg vil jeg takke min veileder, Anders Lunnan, for hans tålmodighet, engasjement og gode innspill til min oppgave.

Tilslutt ønsker jeg å takke venner og familie for all støtte og motivasjon jeg har fått underveis. Resultatet hadde ikke vært det samme uten dem.

June Kristiansen, 13.05.15

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven har vært hvordan inkubatorbedrifter opplever at inkubatortjenester fungerer. Jeg har avgrenset oppgaven til å fokusere på tjenestene: fysiske lokaliteter, rådgivningstjenester og nettverkstjenester.

*Fysiske lokaliteter* består av kontorplass, utstyr, møterom, auditorium og kantine.

*Rådgivningstjenester* er tips og veiledning i forhold til; utvikling av forretningsplan, oppfølging, bedriftsutvikling, juridisk bistand etc. Det er viktig at inkubatorledelsen har et stort kompetanse- og erfaringsgrunnlag i forhold til å starte opp og drive en bedrift, samt kunnskap og markedsinnsikt i bransjen(e) inkubatorbedriftene opererer i (Andreassen, Ryberg et al. 2014).

*Nettverkstjenester* består av to deler; fellesskapet innad i inkubatoren og nettverket til inkubatoren. Fellesskapet relateres til hva bedriftene får igjen av å sitte sammen med andre i samme situasjon som dem, samt tilgangen til andre inkubatorbedrifters nettverk. Nettverket til inkubatorer referer til kontaktene inkubatoren kan sette bedriftene i kontakt med (Jensen, Kolvereid et al. 2012).

Studien skal belyse følgende problemstilling:

*Hvordan opplever inkubatorbedrifter at de tjenestene en industriinkubator tilbyr fungerer?*

*- En casestudie av Industriutvikling Vest*

Gjennom et fenomenologisk og narrativt forskningsdesign har jeg gjennomført fire individuelle dybdeintervju med gründere i industriinkubatoren Industriutvikling Vest. Denne studien konkretiserer hvordan gründerne har respondert i forhold til deres refleksjoner over opplevelsen av hvordan inkubatortjenestene fungerer.

Studien viser at de fysiske lokalitetene er nyoppusset og har en strategisk beliggenhet, men mangler tilstrekkelig parkeringsplasser, stumtjener og en kopimaskin som svarer til alle programmene inkubatorbedriftene bruker. I tillegg er det tre ledige kontor, som gjør at lokalene av og til fremstår som litt "tomt".

Funnene til rådgivningstjenestene viser at inkubatorledelsen er oppmerksom og oppdatert på det inkubatorbedriftene driver med. Informantene føler at ledelsen besitter tilstrekkelig kunnskap og erfaring for å veilede dem. De negative opplevelsene

knyttet til rådgivningstjenestene er at de ikke har en IT-ansvarlig som hjelper bedriftene med IT-relaterte problem.

Fellesskapet i inkubatoren er veldig bra. Informantene unner hverandre godt. Det er ikke noen form for rivalisering innad i inkubatoren og gründerne drar nytte av hverandres nettverk. Industriutvikling Vest er flinke til å bruke kontakter i nettverket sitt for å hjelpe inkubatorbedriftene i oppstartsfasen. Etter dette er ledelsen dårlig på å vise hvilke kontakter de har i nettverket sitt.

## **Abstract**

The theme for this research has been how incubator businesses experience the services that the incubator provides; physical localities, advisory and network services.

*Physical localities* consist of office space, equipment, conference room, auditorium etc. *Advisory* is related to tips and guidance concerning; development of the business plan, mentoring, business development, legal assistance etc. It is important that the incubator management posses a large amount of knowledge and experience related to start-ups business. In addition to knowledge about know how the sector and market operates(Andreassen, Ryberg et al. 2014).

*Network services* are divided in two: the community within the incubator and the incubators network. The community relates to what incubator businesses gets out of sitting in the incubator with other incubator businesses in the same situation as themselves and the use of other incubator businesses networks. The incubators network refers to which contacts the incubator can help attach the incubator businesses with(Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

This thesis will give answers to the following issue:

*How does incubator businesses experience the services that an industrial incubator provides?*

- *A case study of Industriutvikling Vest*

Through a phenomenological and narrative research design I have completed four individual in-dept interviews with entrepreneurs in the industrial incubator

Industriutvikling Vest. The research specifies how entrepreneurs have responded in relations to their own experience with incubator services.

The study shows that the physical localities are newly decorated and have a strategic location, but it is lacking enough parking spaces, a dressboy and a functional copy machine. Also there are three empty office spaces that need to be filled.

The data related to the advisory services shows that the incubator management is aware and updated on what the incubator businesses are up to. The informants feel that management possess sufficient knowledge and experience to guide them. The negative experiences are related to Industriutvikling Vest not having IT-management that can help with IT-related problems.

The community within the incubator is great, the entrepreneurs begrudge the others success and use each other's networks. There is no rivalry within the incubator. Industriutvikling Vest is good at setting the incubator businesses up with their contacts in the start-up phase. After this phase they are not particularly good at showing which contacts they have that may help the incubator businesses.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
Abstract.....	3
1. Introduksjon.....	9
1.1 Introduksjon.....	9
1.2 Bakgrunn for valg av oppgave.....	10
1.3 Oppgavens formål.....	11
1.4 Tema, problemstilling og forskningsspørsmål.....	12
1.5 Begrepsavklaring.....	12
1.6 Oppgavens oppbygging.....	13
2. Teoretisk rammeverk.....	14
2.1 Oppbygging av kapittelet.....	14
2.2 Introduksjon.....	14
2.3 Inkubator.....	15
2.3.1 Industriinkubator.....	16
2.4 SIVA sitt inkubatorprogram.....	18
2.5 Inkubatortjenester.....	21
2.5.1 Fysiske lokaliteter.....	22
2.5.2 Rådgivning.....	22
2.5.3 Nettverk.....	25
2.6 Forskningsspørsmål.....	31
3. Metode.....	32
3.1 Oppbygging av kapittelet.....	32
3.2 Introduksjon.....	32
3.3 Metodetilnærming og design.....	32
3.3.1 Casestudie som forskningsdesign.....	33
3.4 Teknikk for datainnsamling.....	34
3.5 Utvalg og rekruttering.....	35
3.6 Gjennomføring av dybdeintervju.....	35
3.6.1 Utforming av intervjuguide.....	35
3.6.2 Forberedelser.....	36
3.6.3 Gjennomføring av intervjuene.....	36
3.7 Dataanalyse – Fenomenologisk og narrativ analyse.....	37
3.7.1 Koding og analyse av primærdata.....	37
3.7.2 Svakheter ved forskningsdesignet.....	38
3.8 Studiens gyldighet, pålitelighet og overførbarhet.....	38
3.8.1 Validitet.....	38
3.8.2 Reliabilitet.....	39
3.8.3 Overførbarhet.....	40
3.9 Ethiske avveininger.....	40
3.9.1 NSD.....	41
4. Casebeskrivelse og informanter.....	42
4.1 Oppbygging av kapittelet.....	42
4.2 Casebeskrivelse - Industrietvikling Vest.....	42
4.3 Informanter.....	43
4.3.1 Argonville Media.....	43
4.3.2 FeC.....	43
4.3.3 PraesidioTotalis.....	44

4.3.4	Visavi Technology .....	44
5.	Analyse og tolkning .....	45
5.1	Oppbygging av kapittelet .....	45
5.2	Fysiske lokaliteter ved Industriutvikling Vest.....	45
5.2.1	Motivasjon.....	45
5.2.2	Lokalene til Industriutvikling Vest.....	46
5.2.3	Leiekostnader .....	47
5.2.4	Beliggenhet .....	48
5.2.5	Antall inkubatorbedrifter .....	48
5.2.6	Tidsbegrensning på inkubatoroppholdet.....	49
5.2.7	Oppsummering .....	50
5.3	Rådgivningstjenester ved Industriutvikling Vest.....	50
5.3.1	Inkubatorledelsen sin tilstedeværelse .....	50
5.3.2	Inkubatorledelsen sin kompetanse og erfaring.....	51
5.3.3	Avtaler, kontrakter og søknader .....	52
5.3.4	Kurstilbud til inkubatorbedriftene.....	52
5.3.5	IT-Tjenester .....	53
5.2.6	Hyppighet og initiativtaker.....	53
5.2.7	SIVA sin inkubatoravtale .....	53
5.3.8	Oppsummering .....	54
5.4	Nettverkstjenester i Industriutvikling Vest.....	54
5.4.1	Industriutvikling Vest sitt nettverk – Størrelse og betydning.....	54
5.4.2	Miljø og fellesskap innad i inkubatoren .....	56
5.4.3	Inkubatorbedriftene sine egne nettverk.....	57
5.4.4	Betalingsmidler og makt.....	58
5.4.5	Industriutvikling Vest sitt image – kredibilitet og legitimitet .....	58
5.4.6	Tilgang til kapital gjennom nettverk .....	59
5.4.7	Oppsummering .....	59
6.	Diskusjon og refleksjon .....	60
6.1	Oppbygging av kapittelet .....	60
6.2	Fysiske lokaliteter ved Industriutvikling Vest.....	60
6.3	Rådgivningstjenester ved Industriutvikling Vest.....	64
6.4	Nettverkstjenester i Industriutvikling Vest .....	69
7.	Konklusjon og anbefaling.....	79
7.1	Oppbygging av kapittelet .....	79
7.2	Overordnet konklusjon .....	79
7.3	Anbefalinger til Industriutvikling Vest.....	81
7.4	Anbefalinger til videre forskning.....	83
	Litteraturliste .....	84
	Vedlegg.....	87
	Intervjuguide .....	87



## **Figuroversikt**

Figur 1: Organisering og effekter av industriinkubatorprogrammet(Clausen and Rasmussen 2008).....	21
Figur 2: Sammenheng mellom hovedproblemstilling og forskningsspørsmål .....	31
Figur 3: Oversikt over hvordan inkubatortjenestene fungerer .....	80

## **Tabelloversikt**

Tabell 1: Fordeler og ulemper inkubatorbedriftene opplever ved fysiske lokaliteter .....	50
Tabell 2: Fordeler og ulemper inkubatorbedriftene opplever ved rådgivningstjenestene .....	54
Tabell 3: Fordeler og ulemper inkubatorbedrifter opplever ved nettverkstjenestene.....	59



# 1. Introduksjon

## 1.1 Introduksjon

Innovasjonsnivået i Norge er moderat, selv om landet har mange gründere. Ett av problemene er at mange nyetablerte bedrifter må avslutte driften. Dette kan skyldes mangel på finansiering, dårlig ledelse eller feilbruk av ressurser. I tillegg er det mange som starter bedrift for første gang som må legge ned driften, fordi de mangler erfaring i forhold til å starte opp selv(Stambøl 2010). I følge statistisk sentralbyrå overlever kun 30% av nyetablerte foretak de første fem årene(SSB 2014).

I dagens innovasjonsdrevende økonomi blir kunnskap, teknologi og nyskapning stadig viktigere for den økonomiske veksten og konkurranseevnen i markedet. Dette medfører et større fokus på kunnskapsintensive bedrifter og deres videre utvikling. Utviklingen til kunnskapsintensive bedrifter skjer ofte i et samspill mellom næringslivet og forskning. Kunnskapsutvikling og kunnskapsflyt står derfor sentralt, og er de viktigste ressursene i innovasjonsarbeidet (Isaksen 2008). Fornyelse og nyskapning er nøkkelen til økonomisk vekst, og samfunnet trenger innovasjon og etablering av nye bedrifter for å løse viktige oppgaver og drive samfunnet fremover(Dahl 2013).

Økt verdiskapning er grunnlaget for videre velferdsutvikling. Det er avgjørende at vi har utvikling i et omstillingsdyktig næringsliv slik at Norge kan lykkes i internasjonale markeder. En konkurransedyktig økonomi må ha høy produktivitet og høy grad av innovasjon. Innovasjon skaper fremtidens produktivitet. For Norge er det viktig å sørge for innovasjonskraft i andre sektorer enn olje hvor vi allerede har en ledende posisjon(Clausen and Rasmussen 2008).

SIVA(selskap for industrivekst SF) sin inkubasjonssatsning er et viktig verktøy for å bidra til utvikling av internasjonale konkurransedyktige bedrifter. Fra år 2000 til 2010 ble det utviklet rundt 1500 nye bedrifter gjennom inkubatorprogrammene til SIVA. Disse bedriftene har sammen stått for en verdiskapning på 8 milliarder kroner, samt en skattegenerering på 2,9 milliarder(SIVA 2013).

En inkubator er et hjelpemiddel for å styrke unge bedrifters overlevelsesrate. Inkubasjon er et verktøy for både nye og eksisterende bedrifter, hvor gründere får tilgang til fysiske lokaliteter, profesjonelle forretningsutviklere og nettverk. Formålet

med en inkubator er å øke bedriftenes vekstkraft og skape flere levedyktige bedrifter. Det finnes flere typer inkubatorer, for eksempel kan inkubatoren være knyttet opp mot større industribedrifter eller et universitet (Clausen, Rasmussen et al. 2010).

Nasjonale og internasjonale studier viser at et inkubatoropphold fører til at bedrifter vokser hurtigere og er mer levedyktige enn gjennomsnittet av nyetablerte bedrifter. I følge SIVA fører inkubasjon til flere vekstbedrifter i Norge (Havnes 2003).

I Norge skiller Statistisk sentralbyrå (2010) mellom tre typer vekstforetak.

*Høyvekstforetak* har gjennom en periode på tre år en gjennomsnittlig vekst på 20 prosent eller mer. *Medium vekstforetak* er foretak med en gjennomsnittlig årlig vekst på 10-19 prosent. I begynnelsen av vekstperioden må vekstforetakene ha minst fem ansatte. Veksten måles både i omsetning og i antall ansatte.

Den siste typen av vekstforetak er *gaseller*. SSB definerer en gaselle som et fire eller fem år gammelt høyvekstforetak.

Per 1. januar 2010 var det 19.951 foretak i Norge som hadde ti eller flere ansatte. Av disse foretakene var 8,4 prosent høyvekstforetak målt i omsetning, mens 3,7 prosent var høyvekstforetak målt i vekst i antall ansatte. Over 90 prosent av høyvekstforetakene per 1. januar 2010 var aksjeselskaper (SSB 2014).

## **1.2 Bakgrunn for valg av oppgave**

I 2010 begynte jeg på bacheloren min innenfor økonomi og administrasjon, i Kristiansand. Der havnet jeg innenfor innovasjonsmiljøet i studentorganisasjonen Start. Start er en paraplyorganisasjon, som finnes ved alle universitetene og de fleste høyskolene i Norge. Studentorganisasjonen jobber for å fremme innovasjon og entreprenørskap. Gjennom mitt engasjement i Start har jeg opplevd og erfart mye. Blant annet har jeg fått gleden av å hilse på Audun Ueland og Anders Mjåset, gründerne bak Toppstudent, Prampack og MESH. For noen år siden introduserte Audun meg for hva inkubasjon er. Konseptet fasinerte meg, derfor har jeg valgt å skrive masteroppgave om dette.

Gjennom masteren og Gründerskolen har jeg fått både teoretisk og praktisk kunnskap innenfor fagfeltene innovasjon og entreprenørskap. I løpet av mitt opphold på Gründerskolen hadde jeg et internship i en høyteknologisk oppstartsbedrift i Houston,

TX. Samtidig som jeg jobbet, fulgte jeg forelesninger ved Rice University. Dette var et svært lærerikt semester som har gitt meg et godt grunnlag for å analysere hvilke behov oppstartsbedrifter har. Under oppholdet fikk jeg se hvordan ulike inkubatorer jobber, jeg fikk et innblikk i ting som fungerte, samt hvilke typer utfordringer man kan stå ovenfor som nyetablert bedrift i en inkubator.

I tillegg til erfaringer fra studiene mine, har jeg selv vært med på å starte bedrift. Så jeg vet derfor hvordan det er å starte opp og drive et foretak uten å være medlem av en inkubator. Denne erfaringen er nyttig og gjør meg bedre rustet til arbeidet med denne masteroppgaven. Resultatene jeg har kommet fram til i oppgaven har også vært motiverende i forhold til min personlige interesse for å bli medlem av en inkubator når jeg eventuelt velger å starte bedrift.

### **1.3 Oppgavens formål**

Oppgavens formål er å belyse hvordan inkubatorbedriftene i industriinkubatoren Industriutvikling Vest opplever at inkubatortjenestene fungerer.

Problemstillingen har blitt analysert og vurdert på grunnlag av data samlet inn gjennom fire dybdeintervju med gründere i industriinkubatoren, Industriutvikling Vest. Samt observasjoner jeg har gjort ved å se på hvordan inkubatorbedriftene samhandler med hverandre og hvordan de jobber med inkubatorledelsen. I tillegg har jeg undersøkt sekundærdata (inkubator-bedriftenes hjemmesider, avisartikler, etc.) for å sikre kvaliteten på primærkildene.

Det er tidligere gjennomført mye forskning i forhold til industriinkubatorer, men ikke fullt så mye med hensyn på norske industriinkubatorer. Oppgaven vil derfor ha relevans for andre norske industriinkubatorer, og forhåpentligvis tjene som et verdifullt bidrag på dette feltet.

#### 1.4 Tema, problemstilling og forskningsspørsmål

I denne oppgaven vil jeg se situasjonen fra inkubatorbedriftens synsvinkel. Fokuset vil være på hvordan inkubatorbedriftene opplever at inkubatortjenestene fungerer, ikke hvordan inkubatorledelsen føler at tjenestene fungerer. Siden inkubatorbedriftene drar nytte av innholdet i tjenestene, er det mest hensiktsmessig å intervju dem.

Oppgaven er avgrenset til å gjelde inkubatortjenestene; fysiske lokaliteter, rådgivnings-tjenester og nettverkstjenester (fellesskap innad i inkubatoren, samt tilgang til inkubatoren sitt nettverk).

Hovedproblemstillingen i oppgaven er formulert slik:

*Hvordan opplever inkubatorbedrifter at de tjenestene en industriinkubator tilbyr fungerer?*

*- En casestudie av Industriutvikling Vest*

Jeg har utviklet tre forskningsspørsmål som skal hjelpe til med å belyse min problemstilling. Disse vil bli presentert i litteraturgjennomgangen (jf. kap.2).

#### 1.5 Begrepsavklaring

For det videre, er det hensiktsmessig å definere hva som menes med enkelte begreper:

- Inkubator: En inkubator er et tilrettelagt miljø hvor kunnskapsbaserte bedrifter under etablering i en startfase gis faglig rådgivning, tilgang til kompetansenettverk og husleie/servicefunksjoner til en kostnad tilpasset bedriftens økonomiske evne (Havnes 2003).
- Industriinkubator: En inkubator som er knyttet opp mot en stor industribedrift eller en samling av industribedrifter, også kalt morbedrift (MB).
- Inkubatorbedrift: En bedrift som er medlem av en inkubator.
- Inkubatorledelse: Lederen og staben i inkubatoren
- Inkubatortjenester: Tjenester inkubatoren tilbyr inkubatorbedriftene. I denne oppgaven er disse tjenestene avgrenset til å være; fysiske lokaliteter, rådgivningstjenester og nettverkstjenester.
- Oppstartsbedrift: Stammer fra det engelske ordet start-up. Viser til en bedrift i etableringsfase/startfase.

- Gründer/entreprenør: Gründer er det tyske begrepet for entreprenør, disse ordene blir brukt synonymt. Gründer/entreprenør gjelder den eller de person(er) eller aktør(er) som organiserer ny økonomisk virksomhet. Begrepet entreprenørskap gjelder selve prosessen, det å utvikle ideer og forretningsmessige konsepter og organisere ressurser på en slik måte at det blir økonomisk virksomhet av det (Spilling 2011).

Begrepene vil utdypes ytterligere i litteraturgjennomgangen.

### **1.6 Oppgavens oppbygging**

Jeg har valgt å strukturere oppgaven på følgende måte: Det første kapittelet (jf. kap.2) er en litteraturgjennomgang av hva en inkubator er, samt inkubatortjenestene oppgaven studerer. Ut fra litteraturgjennomgangen er det formulert tre forskningsspørsmål som vil bli belyst i kap.5 og diskutert i kap.6.

Etter litteraturgjennomgangen vil jeg presentere metodekapittelet (jf. kap.3), hvor jeg vil introdusere kvalitativ metode, som har blitt brukt til datainnsamling i denne oppgaven. I det tredje kapittelet (jf.kap.4) blir utvalget mitt representert. Videre vil jeg presentere resultatene av dybdeintervjuene i oppgavens analyse- og tolkningskapittel (jf. kap.5). Deretter blir de tre delproblemstillingene bli diskutert (jf. kap.6).

Tilslutt (jf. Kap.7) vil jeg presentere min overordnede konklusjon av hovedproblemstillingen, samt komme med mine anbefalinger til Industriutvikling Vest. I tillegg reflekterer jeg over anbefalinger til videre forskning.

## **2. Teoretisk rammeverk**

### **2.1 Oppbygging av kapitlet**

I dette kapitlet presenteres aktuell teori som skal belyse min problemstilling.

Her redegjøres det ytterligere for hva en inkubator er og hvilke inkubator tjenester det er aktuelt å analysere videre i oppgaven (fysiske lokaliteter, rådgivningstjenester og nettverkstjenester).

### **2.2 Introduksjon**

Den første inkubatoren ble dannet av Charles Mancuso i 1959 i Batavia, New York. Mancuso leide ut kontor plasser til små oppstartsbedrifter i lokalet til bedriften hans, Batavia Industrial Center. I tillegg til å leie ut kontor plass, bistod Mancuso bedriftene gjennom vekstprosessen. Fram til 1970 var dette et unikt konsept, siden har inkubator konseptet spredd seg over hele verden (Aerts, Matthyssens et al. 2007).

Den første generasjonen med inkubatorer fokuserte hovedsakelig på å tilby deres medlemmer kontor plass. På 90-tallet ekspanderte tilbudet med forskjellige konsulent tjenester, tilgang til nettverk og ved enkelte tilfeller også venture kapital. Dette refereres som den andre generasjon med inkubatorer.

Den tredje generasjonen startet sent på 90-tallet, og er den generasjon vi har i dag. Denne generasjonen har ikke en bestemt fysisk infrastruktur eller rolle. Generasjonen konsentrerer seg hovedsakelig om oppstartsbedrifter innenfor sektorer som IKT og høyteknologi.

Inkubatorer har altså utviklet seg fra å kun tilby kontor plass til en billig penge, til å tilby et vidt spekter av tjenester til reduserte overordnede kostnader (Bøllingtoft 2012).

I dag er det rundt 5000 inkubatorer i verden (Cooper, Hamel et al. 2012). I Europa er det Tyskland som har flest med sine ca. 400 inkubatorer (Aerts, Matthyssens et al. 2007).

Det er 33 inkubatorer i Norge (Innovasjon Norge 2015).



### 2.3 Inkubator

Begrepet "inkubator" er ikke et entydig vitenskapelig begrep. Det er heller ikke entydig hva begrepet dekker når vi ser hvordan det brukes i dagligtalen. Derfor er det viktig å klargjøre hva som menes med begrepet "inkubator" i denne oppgaven.

Opprinnelig stammer begrepet "inkubator" fra det medisinske feltet, hvor hensikten er å tilby midlertidige optimale forhold for vekst og utvikling, for å sikre at tidligfødte babyer overlever, utvikler seg og vokser videre etter inkubatoroppholdet. Aernoudt (2004) mener forretningsinkubatorer har samme hensikt som begrepets opprinnelse innenfor det medisinske feltet. Nemlig å hjelpe unge, skjøre og utsatte bedrifter igjennom den utfordrende oppstartsfasen slik at de overlever (Aernoudt 2004).

Generelt sett er en inkubator et fysisk lokale der bedrifter i en tidlig fase kan få tilgang til fysiske lokaliteter, rådgivning, ressursnettverk, samt teknologisk og administrativ infrastruktur. En inkubator dekker sine kostnader ved hjelp av en kombinasjon av ekstern finansiering, betaling fra medlemsbedrifter i inkubatoren, eller eierandeler og eieravkastning i bedrifter som går ut av inkubatoren (Havnes 2003).

SIVA (selskap for industrivekst SF) definerer en inkubator som:

*"En inkubator er et tilrettelagt miljø hvor kunnskapsbaserte bedrifter under etablering i en startfase gis faglig rådgivning, tilgang til kompetansenettverk og husleie/ servicefunksjoner til en kostnad tilpasset bedriftens økonomiske evne"*  
(Havnes 2003)

Tar man utgangspunkt i denne definisjonen, ser man at en inkubator ikke bare er lokaler og samlokalisering i et gründermiljø. Inkubatortilbudet inkluderer også rådgivning, læring, nettverk og muligheter til profilering. SIVA mener at en inkubator ikke er et tilbud til alle typer bedrifter, men et eksklusivt tilbud til bedrifter som "driver bedriften til noe mer enn hva gjennomsnittsetableringer pleier å føre til". Primærgruppen er gründerne som har kompetansekrevende forretningsideer med vekstpotensial (Clausen and Rasmussen 2008).

I tillegg til de generelle kjennetegnene, spesialiserer ofte inkubatorer seg. Inkubatorer kan deles inn i ulike typer eller kategorier. Typen eller kategorien kan gjerne knytte seg

til målgruppen eller inntakskriteriene for inkubatorbedrifter. Eksempler på ulike typer og kategorier kan være: bransje, innovasjonsgrad, vekstpotensial, markedsposisjon, etc. En annen viktig typeinndeling er institusjonell tilknytning, slik som til forskningsmiljøer, næringsparker eller kapitalkilder(Havnes 2003).

Målet til en inkubator er å hjelpe bedrifter med forretningsutvikling i en tidlig fase. Mens den overordnede ambisjonen er å etablere flere vekstkraftige bedrifter. Inkubatoren skal gjøre "verden" til en gründer mindre og hjelpe dem gjennom barrierer. Dette gjør de gjennom rimelige kontorlokaler, nettverk og miljø, service og rådgivning, og tilgang til finansiering. Ved å tilby disse tjenestene, tillater inkubatoren oppstartsbedrifter å konsentrere seg om driften, og dermed heve suksessraten blant nyetablerte bedrifter. Inkubatoren sin suksess avhenger dermed av inkubatorbedriftenes ytelse/suksess(Aerts, Matthyssens et al. 2007).

Det er altså flere viktige fordeler en oppstartsbedrift kan dra nytte av i løpet av et inkubatoropphold. Inkubatorbedriftene kan dele ressurser og kostnadene tilknyttet disse ressursene. I tillegg kan det oppstå muligheter for kunnskapsoverføring og erfaringslæring mellom bedriftene(Bergek and Norrman 2008).

Smilor og Gill(1986) har identifisert fire fordeler inkubatorbedrifter får i løpet av inkubatoroppholdet, utenom de finansielle fordelene(Cooper, Hamel et al. 2012):

- Høyre kredibilitet
- Kortere læringskurve
- Kommer raskere frem til løsninger på problemer
- Tilgang til entreprenørielt nettverk

### **2.3.1 Industriinkubator**

En industriinkubator er en inkubator som har spesialisert seg innenfor en industri. De fleste inkubatorer spesialiserer seg i en eller et begrenset antall sektorer.

Hansen(2000) mener spesialisering er den beste strategien. Cordis(2002) mener konsentrasjonen innenfor spesifikke sektorer øker ekspertisen en inkubator innehar, og dermed øker det verdien på inkubatoroppholdet for inkubatorbedriftene dersom de opererer i disse spesifikke sektorene. Oppstartsbedrifter vil ofte ha ulike problemstillinger avhengig av hvilken bransje eller sektor de opererer innenfor.

Oppstartsbedriftene vil også ha noen av de samme problemstillinger relatert til den daglige driften i oppstartsfasen uavhengig av hvilket marked de opererer i. Eksempler på disse generelle problemstillingene kan være relatert til; hvordan man setter opp regnskap, søknad om midler fra Innovasjon Norge, anskaffelse av kapital, styre struktur etc. Det er lett for inkubatorledelsen å tilby tjenester som rådgivning(kompetanse) i forhold til de generelle problemstillingene oppstartsbedrifter har i oppstartsfasen. Det er en større utfordring å spesialisere seg med markedskunnskap i flere bransjer, samt holde seg oppdatert på alle fronter. Derfor vil det være fornuftig at inkubatorer spesialisere seg innenfor en eller et par spesifikke bransjer. Det er vanskelig og kostbart å tilby effektiv og oppdatert markedsforståelse i flere bransjer samtidig(Aerts, Matthyssens et al. 2007).

Målet til en industriinkubator er knoppskyting og utvikling av nye bedrifter. En industriinkubator jobber for å kommersialisere nye ideer, innovasjoner og spin-off selskaper fra tradisjonelle produksjonsbedrifter(Clausen, Rasmussen et al. 2010).

Industriinkubatorene er knyttet opp mot en stor industribedrift også kalt morbedrift(MB). MB trenger ikke å være en bedrift, det kan også være flere multinasjonale industriselskaper eller en samling av industribedrifter. MB er lokalisert i en regional kontekst som tilbyr regionale fordeler i forhold til skipsbygging, energiintensive behandlingsprogrammer, olje og gass eller fiskeri. Derfor har som regel MB stor betydning for sysselsettingen og verdiskapningen i området. Bedriften(e) i MB har sterke ingeniørvdelinger og viktig kunnskap om institusjoner i regionen. MB jobber innenfor sektorer der Norge har hatt suksess de siste 40-50 årene. På grunn av globalisering og lavere kostnader i Asia og Vest-Europa, har flere av MB møtt utfordringer relatert til å bytte til en mer høyteknologisk engineering og spesialisert industriell produksjon basert på fleksibilitet og innovasjon(Brush, Kolvereid et al. 2010).

Den primære oppgaven til en industriinkubator er å identifisere forretningsideer i morbedriftens sfære. Dette vil si å finne ressurspersoner som kan og er villige til å etablere nye bedrifter. Industriinkubatorene skal følge opp inkubatorbedriftenes utvikling som aktiv eier. En industriinkubator er organisert som et aksjeselskap(AS), der

MB er den største eieren. Øvrige eiere består av lokale investorer og SIVA(Clausen and Rasmussen 2008).

#### **2.4 SIVA sitt inkubatorprogram**

SIVA(selskapet for industrivekst SF) er en av de viktigste pådriverne for utvikling av inkubatorer i Norge, med sine FoU- og industriinkubatorprogram. En av deres viktigste oppgaver er å bidra til næringsutvikling, samt distrikts- og regionalutvikling.

For å fullføre disse oppgavene hjelper SIVA ved å delvis finansiere en rekke inkubatorer i Norge, blant annet Industriutvikling Vest som dannet grunnlag for casestudiet i denne oppgaven. Siden inkubatorer utvikler seg forskjellig og har ulike særtrekk etter betingelsene de opererer under, har inkubatorer ulike modeller for hvordan driften innenfor inkubatoren bør skje.

SIVA sitt inkubatorprogram bygger på avtaler mellom SIVA og individuelle forsknings-, kunnskaps- eller næringsparker, over en tidsperiode på 5 år. Alle avtalene er individuelt utformet, siden alle inkubatorene er forskjellige. Avtalene beskriver alle prosjektene som skal bistå til å starte flere innovative bedrifter basert på ny forskningsbasert kunnskap. Under avtaleperioden dekker SIVA halvparten av kostnadene til inkubatoren. Resten blir dekket av inkubatorbedriftene eller ved lokal finansiering.

Avtaleperioden skal også brukes til å sikre permanent finansiering av fremtidig drift i inkubatoren(Havnes 2003). Rundt 1000 bedrifter var med i inkubatorprogrammet til SIVA i 2014, samt over 3000 bedrifter var tilknyttet deres sitt innovasjonsnettverk samme år(SIVA 2015).

Industriinkubatorprogrammet til SIVA ble etablert i 2004. Utgangspunktet for ordningen var at mange industriområder og større industribedrifter sto ovenfor betydelige utfordringer i forhold til økt globalisering, bransjemessige endringer og svekket konkurransevne. SIVA så derfor behovet for å iverksette tiltak som kan bidra til en smidig omstilling og utvikling av nye lønnsomme arbeidsplasser.

Konseptet for industriinkubatorordningen ble utviklet under omstilling av industrimiljøet i Verdal. IndPro ble etablert 1.april 2004 som Norges første industriinkubator. Bakgrunnen for etablering av hver enkelt industriinkubator varierer. Konseptet som ble utviklet i Verdal var et resultat av en stor arbeidsledighet med

utspring i behovet for nedbemanning i Aker, mens de andre i varierende grad har vært en respons på behovet for nedbemanning (Clausen and Rasmussen 2008).

Ett av hovedformålene til SIVA sitt industriinkubatorprogram er å bidra til omstilling i industrien ved å utvikle MB sin evne til nyskaping og knoppskyting. Videre skal programmet bidra til å skape mer vekst i industriområder hvor strukturen er ensidig og fungerer som et redskap for nyskaping i et industrisamfunn i krise.

Industriinkubatorene skal også ha et eksplisitt regionalt fokus, der regionale inkubatorer etableres og utvikles på regionens egne premisser. Et av hovedpoengene med industriinkubatorprogrammet er at inkubatorene skal organisere aktiviteter og tiltak ut i fra regionale forutsetninger og premisser. Industriinkubatorene har derfor stor frihet til å selv implementere programteorien i industriinkubatorprogrammet slik de mener gir best måloppnåelse. Det foreligger få klare føringer fra SIVA på hvilke aktiviteter som skal gjennomføres og på hvilket tidspunkt. SIVA har imidlertid satt relativt klare mål for hver enkelt inkubator, blant annet har de satt følgende kriterier (SIVA 2013):

- Antall idéer vurdert
- Antall idéer realisert som bedriftsetableringer
- Vekstbedrifter, ikke levekårsbedrifter
- Ti vekstkraftige bedrifter per inkubator over en femårsperiode
- Vekstkraften måles gjennom bedriftenes økonomiske utvikling over tid og antall ansatte
- Dokumenterbare resultater av innovasjon i eksisterende bedrifter
- Rimelig avkastning på investert kapital

Disse målene er formulert med formål om å få til en selvdrevet regional utviklingsdynamikk som i sterkest mulig grad skal stimulere til mer innovasjon og vekst i næringslivet. En slik regional utviklingsdynamikk skal skapes ved at inkubatorene skal stimulere til innovasjon og vekst i regionene ved å gjennomføre en rekke aktiviteter.

SIVA sine industriinkubatorer skiller seg noe fra det man gjerne oppfatter som en "typisk" inkubator. For eksempel er det ofte slik at inkubatorbedriftene ikke er fysisk lokalisert i industriinkubatorene. Grunnen til dette er at inkubatorbedriftene er industribedrifter som har andre krav til lagerplass og produksjonslokaler sammenlignet

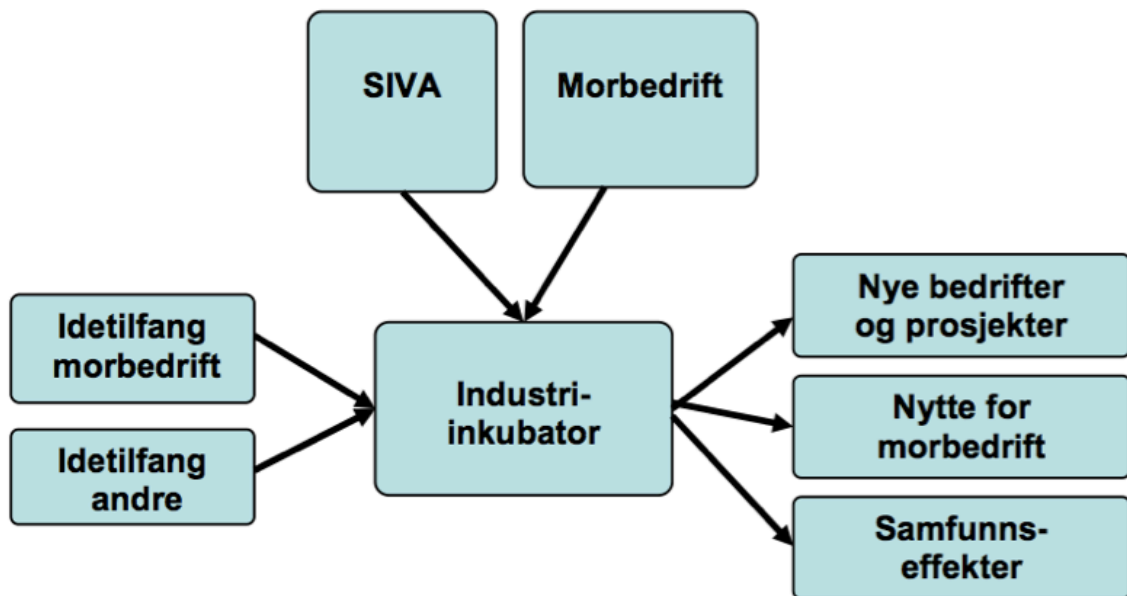
med inkubatorer som retter seg mot for eksempel bioteknologi eller IKT bedrifter(Clausen and Rasmussen 2008).

Industriinkubatorprogrammet blir hovedsakelig implementert på tre ulike nivå(SIVA 2013):

1. MB skal være medeier og styreleder i industriinkubatorene. De skal stille kompetanse til disposisjon for inkubatorbedriftene. I hvilken grad MB er involvert og deltar aktivt i implementeringen av industriinkubatorprogrammet blir dermed en viktig evalueringsdimensjon og vil kunne påvirke de resultater og effekter som skapes av programsatsingen.
2. Industriinkubatorene skal identifisere og utvikle nye vekstbedrifter i sfæren rundt MB. Industriinkubatorene skal slik tilby tjenester som inkubatorbedriftene har behov for å kunne vokse, utvikle nye produkter og kommersialisere sin teknologi. I hvilken grad industriinkubatorene har et tjenestetilbudet som inkubatorbedriftene er fornøyd med og hvorvidt tjenestetilbudet bidrar til inkubatorbedriftenes vekst og innovasjonsevne blir dermed en relevant evalueringsdimensjon. Dersom det ikke er samsvar mellom tjenestene som industriinkubatorene tilbyr og de tjenestene inkubatorbedriftene har behov for vil dette kunne gå ut over industriinkubatorprogrammets måloppnåelse.
3. Inkubatorbedriftene er kanskje den viktigste aktøren i industriinkubatorprogrammet siden det er på bedriftsnivået de viktigste effektene og resultatene av programmet skapes og realiseres. I hvilken grad bedriftene evner å kommersialisere ny teknologi i sfæren rundt MB og i hvilken grad programmet bidrar til å utvikle bedriftens innovasjonsevne og økonomiske vekstpotensial er viktige evalueringsdimensjoner.

Felles for alle de tre nivåene er hvordan industriinkubatorprogrammet implementeres, og hvordan det vil ha innvirkning for måloppnåelsen.

Clausen og Rasmussen(2008) har illustrert sammenhengen mellom programmet og de ulike aktørene i Figur 1:



Figur 1: Organisering og effekter av industriinkubatorprogrammet(Clausen and Rasmussen 2008)

I industriinkubatorprogrammet har SIVA en rolle som utvikler, kvalitets sikrer og nettverkskoordinator på den ene siden, og som eier, aktiv styredeltaker og delfinansier på den andre siden, i hver enkelt industriinkubator. I perioden 2004 til 2007 bevilget SIVA totalt 51 millioner kroner til industriinkubatorprogrammet(SIVA 2013).

## 2.5 Inkubatortjenester

Industriinkubatorene i SIVA sitt industriinkubatorprogram skal yte et godt tjenestetilbud ovenfor mulige gründere. Det konkrete innholdet i tjenestene som leveres vil variere mellom de ulike industriinkubatorene. Grunnen til dette er de ulike regionale forutsetninger.

SIVA angir at det er fem hovedkategorier av tilbud i en inkubator:

Faglig tjenesteprodukter(rådgivning), finansieringsassistanse, adgang til inkubatorens nettverk, administrative tjenester og fysiske lokaliteter. De faglige tjenestene anses som de viktigste(Havnes 2003).

Clausen og Rasmussen(2008) viste gjennom sin rapport om industriinkubatorer at tjenester som forretningsutvikling og oppfølging(coaching, mentortjenester osv.) er de mest brukte tjenestene blant inkubatorbedrifter i industriinkubatorer.

Nettverkstjenester kommer like etter, og "utstyr og teknisk hjelp" kommer på en god femte plass(Clausen and Rasmussen 2008). På bakgrunn av dette har jeg valgt å forske på tjenestene; fysiske lokaliteter, rådgivningstjenester og nettverkstjenester(fellesskap innad i inkubatoren og tilgang til inkubatoren sitt nettverk).

### **2.5.1 Fysiske lokaliteter**

En inkubator blir generelt sett på som et støttemiljø for oppstartsbedrifter. Inkubatorbedriftene får leie kontorplass til rimeligere og mer favoriserende vilkår enn de får andre steder. I tillegg får inkubatorbedriftene tilgang til støttetjenester til reduserte overordnede kostnader. I tillegg kan inkubatorledelsen legge til rette for læring via ulike tiltak(Bergek and Norrman 2008).

Inkubatoren tilbyr et støttende og pleiende miljø hvor inkubatorbedriftene får ressurser, tjenester og assistansen de trenger. Disse ressursene og tjenestene er ofte luksus oppstartsbedrifter ikke har råd til(Bøllingtoft 2012).

De fysiske lokalitetene består av kontorplass, utstyr og møterom. I enkelte tilfeller inkluderer de også auditorium og kantine. Samt utstyr som kopimaskin, prosjektor etc.

Sternberg(2004) mener at inkubatoroppholdet til inkubatorbedriftene bør vare i 3-5 år. Etter denne tidsperioden bør inkubatorbedriften utforske hvordan det er å forlate inkubatoren. Tidsbegrensningen på oppholdet kan imidlertid variere, faktorer som stor pågang blant nye potensielle søkere kan korte ned på oppholdsperioden(Schwartz and Hornyk 2008).

### **2.5.2 Rådgivning**

Rådgivning er den mest verdifulle inkubatortjenesten(Clausen and Rasmussen 2008). En av årsakene til dette er at rådgivningstjenestene hjelper til med å gjøre "verden" til en gründer mindre ved å hjelpe dem gjennom barrierer. Smilor og Gill(1986) mener at inkubatoropphold gjør at inkubatorbedriftene raskere kommer frem til løsninger på



problemstillinger(Cooper, Hamel et al. 2012). Da kan gründeren heller bruke sin verdifulle tid på andre ting, for eksempel drift(Aerts, Matthyssens et al. 2007).

Rådgivning består av tips og veiledning i forhold til:

- Utvikling av forretningsplan
- Vurdering av forretningsideer
- Oppfølging(coaching, mentortjenester, hjelp med å formulere og nå milepæler)
- Etablering av selskap
- Bedriftsutvikling(for eksempel; rekruttering av medarbeidere og ledelse)
- Styre sammensetning og styre struktur
- Markedsarbeid(for eksempel; kundehjelp eller markedsføringsråd)
- Juridisk bistand(for eksempel; hjelp med rettigheter og intellektuell eiendom)
- Bruk av virkemidler, for eksempel Innovasjon Norge
- Søknader, kontrakter, avtaler og reguleringer
- Tidligfase utvikling
- Markedskompetanse

Rådgivningstjenester i en inkubator blir vanligvis utført av inkubatoren sin(e) forretningsutvikler(e). Forretningsutvikleren(e) har som regel kontor i inkubatoren, sammen med inkubatorbedriftene.

#### **2.5.2.1 Inkubatorledelsens tilstedeværelse**

Clausen og Rasmussen(2008) fant ved sin evaluering av industriinkubatorprogrammet at inkubatorbedrifter i industriinkubatorer er tilfreds med involveringen fra inkubatoren. To tredjedeler av bedriftene som svarte på deres survey mente i stor grad at inkubatoren brukte tilstrekkelig tid på deres bedrift.

#### **2.5.2.2 Kompetanse**

Forskning viser at lederen og staben som arbeider i industriinkubatorer spiller en svært viktig rolle i forhold til de resultatene industriinkubatoren kan vise til(Hackett and Dilts 2004). Utdannelse og arbeidserfaring er typiske indikatorer på humankapital. Dersom inkubatorledelsen besitter mye kunnskap og erfaring, kan de bidra med god markedsinnsikt.

Det er spesielt viktig at lederen og staben kan mye om strategi, markedstilpasning og finansiering, samt har oppstartserfaring og bransjekunnskap. I tillegg bør de ha kunnskap om rettslige forhold og hvordan man forhandler.

Siden oppstartbedrifter ofte er preget av stor usikkerhet, knapphet på ressurser og få ansatte, er det en glidende overgang i forhold til hvilke arbeidsoppgaver man har ansvar for en oppstartsbedrift. Styremedlemmer med kompetanse kan derfor ha en nøkkelrolle i bedriftens startfase og bidragene deres trolig vil variere mer enn det man finner i mer etablerte og da gjerne større bedrifter (Andreassen, Ryberg et al. 2014).

Clausen og Rasmussen (2008) sin rapport over industriinkubatorer viser at industriinkubatorenes bidrag til teknisk kompetanse scorer lavest.

Relasjonen til morbedrift er også viktig. Yrkeserfaring fra morbedrift er viktig for at industriinkubatorens markedskunnskap innenfor industrien. Ledelsen og staben i en industriinkubator må ha kunnskap og erfaring i forhold til å identifisere eller utvikle gode ideer som kan ha potensial til å bli en ny virksomhet. Dette er en forutsetning for at industriinkubatoren skal utvikle nye innovative vekstbedrifter med hensyn til SIVA sine kriterier til industriinkubatorprogrammet. Ledelsen og staben må jobbe for å skape positive effekter og resultater. Som nevnt er det høy risiko knyttet til tidligfaseprosjekter. Det er derfor nødvendig med god markedsinnsikt og kunnskap for å kunne lykkes. Et kjennetegn ved industriinkubatorer er at de ofte er involvert svært tidlig i etableringsprosessen. En betydelig del av inkubatorens tid brukes til å identifisere og utvikle ideer som kan danne grunnlaget for nye virksomhet. Ofte er det slik at industriinkubatorene aktivt søker etter nye ideer og prosjekter.

Ledelsen og staben i industriinkubatorene arbeider både med å utvikle nye bedriftsetableringer og nye utviklingsprosjekter internt i morbedriftene. Interne utviklingsprosjekt hos morbedriftene utgjør en liten men viktig del av inkubatorens aktiviteter. Disse aktivitetene har som mål å bidra til å opprettholde arbeidsplasser i eksisterende næringsliv.

### **2.5.2.3 Hyppighet og initiativtaker**

Rice(2002) mener man kan skille mellom tre typer rådgivning i en inkubator:

- *Reaktiv og episodisk rådgivning:* Initiert av gründeren. Gründeren spør om hjelp/ assistanse mens vedkommende holder på med en problemstilling med begrenset varighet.
- *Proaktiv og episodisk rådgivning:* Initiert av inkubatorledelsen. Inkubatorlederen engasjerer gründerne i uformell ad hoc rådgivning.
- *Kontinuerlig og proaktiv rådgivning:* Initiert av inkubatorledelsen. Inkubatorbedriftene blir utsatt for en kontinuerlig gjennomgang og "intens-aggresiv" intervensjon av inkubatorledelsen.

Disse kategoriene avviker i form av hvem som har initiert(entreprenøren eller inkubatorledelsen), og i forhold til støtteintensitet eller kontinuiteten. (Bergek and Norrman 2008)

### **2.5.3 Nettverk**

Bedrifter er som regel avhengig av deres omgivelser for å skaffe nødvendige ressurser.

Ofte er det ikke mulig å skaffe alle tilstrekkelige ressurser internt i bedriften. Normalt sett er det knapphet på ressurser man trenger, derfor er det nødvendig å utvikle interpersonelle og interorganisatoriske relasjoner. Disse relasjonene kan redusere usikkerhet ved å gi bedriften "kontroll" over knappe ressurser.

Spesielt nyetablerte bedrifter har ofte stor knapphet på ressurser, og sannsynligheten for å ikke overleve i markedet er stor. Entreprenørskap handler derfor ofte om en kamp om å skaffe ressurser før det er for sent(Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

I boken *Small businesses and Entrepreneurship* blir nettverk definert som:

*"A set of actors(individuals or organizations) and a set of linkages between the actors"* (Storey and Greene 2010)

Forskning viser at gründeres tilgang på ulike former for ressurser og kapital er viktige bakgrunnsfaktorer som kan være med på å bestemme om bedriftsetableringen vil lykkes i oppstartsfasen og kommersielt i markedet. Gründerens erfaring, kompetanse og utdannelsen utgjør en viktig del i forhold til å bli en lovende bedrift. Tilgang på finansiell

kapital, gründerens utdanning, yrkeserfaring og tilgang til relevant nettverk er avgjørende for bedriftens levetid(Storey and Greene 2010).

Entreprenørens evne til å bygge et godt nettverk er derfor avgjørende for at bedriften skal lykkes. Vi kan skille mellom profesjonelle og sosiale nettverk. Profesjonelle nettverk inkluderer kontakter man har opparbeidet gjennom forretningsforbindelser. Sosiale nettverk inkluderer relasjoner man har etablert utenom arbeidet. Her inngår venner og familie. Skillet mellom det profesjonelle og det sosiale nettverket er ikke viktig, fordi forretningsmessig kan man dra nytte av begge typene(Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

For at et nettverk skal fungere på langsikt, er tillitsbygging sentralt. Tillit er en forutsetning for å få tilgang til ulike ressurser i nettverket. En kan få tillit til en person når en ser at vedkommende sin atferd preges av stabilitet og ordholdenhet. Tillit bygges blant annet ved hjelp av karakter og kunnskap. Karakter dreier seg om rettferdighet, respekt, moral osv. Kunnskap kan dreie seg om tekniske spørsmål, relasjoner, organisasjon eller ledelse. Det tar tid å bygge opp gjensidig tillit mellom aktørene i nettverket(Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

En industriinkubator har en rolle som nettverksbygger, både lokalt, regionalt og nasjonalt. De skal hjelpe inkubatorbedriftene med å komme i kontakt med nye kunder, leverandører, forskningsinstitutt osv. Det er derfor viktig for inkubatorbedrifter å vite hvilke typer aktører industriinkubatoren arbeider med og kan koble bedriften opp mot. Viktige aktører her er for eksempel; Innovasjon Norge, "etablerte bedrifter" i inkubatorens egen region, bank og kommune. En av grunnene til at nettverk er så viktig, er at mange aktører spiller en sentral rolle i oppstart og utvikling av bedrift(SIVA 2013).

#### **2.5.3.1 Nettverkets størrelse og betydning**

Hvordan man velger å organisere og lede virksomheter, er situasjonsbestemt.

Virksomheter krever ulik organisering avhengig av hvilken utviklingsfase de er i.

Det finnes få løsninger som fungerer i alle situasjoner. Slik er det også med nettverksbygging. Utviklingen av nettverk må tilpasses situasjonen virksomheten er i.

I forhold til nettverk kan man blant annet snakke om plasseringen eller posisjonen i nettverket og nettverkets struktur. Et viktig begrep som forklarer ens posisjon i nettverket, er antall kontakter. Antall direkte og indirekte kontakter dreier seg om antall

personer i inkubatoren eller gründeren sitt nettverk. De direkte kontaktene er de personene entreprenøren eller inkubatoren har kontakt med selv. De indirekte kontaktene er de som entreprenøren eller inkubatoren har kontakt med via de direkte kontaktene. Antall relasjoner kan blant annet ha betydning for hvor mange og hvilken type ressurser inkubatoren og inkubatorbedriftene kan få tilgang til (Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

Mange kontakter antas å være bedre enn få, men det finnes trolig et optimumspunkt hvor nytten av ytterligere en kontakt er lik kostnadene knyttet til en ekstra kontakt. Det er altså ikke bare antall kontakter som har noe å si. Mangfold i nettverket er også viktig. Nettverket må ha mangfold slik at man har tilgang til personer med ulik bakgrunn (kunnskap, erfaring osv.) og evner, til å løse forskjellige oppgaver. Stor variasjon i erfaring gir gründeren tilgang til et bredere spekter av ressurser (Jenssen, Kolvereid et al. 2012). En kilde til mangfold i arbeidsmiljøet er studenter. Studenter bidrar på en positiv måte, og nytten er ofte større enn kostnaden ved å veilede dem. De kan bidra med kompetanse, nye ideer og nye vinklinger på ulike problemstillinger. Samtidig kan studenters gratisarbeid bidra til å frigjøre viktig kapasitet, som kan benyttes på andre områder. (Andreassen, Ryberg et al. 2014)

En annen ting som er viktig i forhold til nettverk, er relasjonenes styrke eller graden av vennskap. Dette påvirker variasjonen i ressurstilfanget, spesielt med tanke på informasjon. Uten et tett nettverk, med gjensidig tillit og felles normer, er det vanskelig å dele kunnskap, ferdigheter og andre ressurser på en effektiv måte. Utvikling av tillit og reduksjon av opportunistisk atferd mellom ofte konkurrerende bedrifter er en forutsetning for ressursdeling. Derfor er det trolig gunstig å etablere både svake og sterke relasjoner i nettverket (Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

### **2.5.3.2 Avhengigheter i relasjonsmønsteret**

Jenssen (1999) mener at hvis man skal samarbeide i et nettverk, må man utvikle god forståelse for avhengighetene i relasjonsmønsteret først. Det er nødvendig å vite hvilke avhengigheter som finnes i nettverket man inngår i og graden av gjensidighet i avhengighetene. Symmetri i avhengighetene innebærer at det er gjensidighet i relasjonen. Det vil si at partene er omtrent like avhengige av hverandre.

Asymmetri i avhengighetene innebærer at det ikke er gjensidighet. Da er en eller flere parter mer avhengig av relasjonene, mens andre parter ikke er avhengig av dem. Den avhengige parten bør vurdere ulike strategier for å redusere avhengighetene. Mens den uavhengige parten vil vurdere ulike strategier for å opprettholde asymmetrien. Hvis en av bedriftens viktige relasjoner er helt avhengig av en annen relasjon, kan dette være en risiko for bedriften. En strategi for å styrke partnerens makt kan da være fornuftig. Det kan også være hensiktsmessig å søke etter alternative samarbeidspartnere som ikke har en tilsvarende avhengighet til andre. Forståelse for avhengighetene er altså viktig, dette kan ha vesentlig betydning for å bli bevisst på hvem man bør samarbeide med, og hvem som kan hindre framdriften i en entreprenørskapsprosess. Når disse avhengighetene er kartlagt, bør man "sette seg i de andre bedriftenes sko" og finne ut hvilke forskjeller det er mellom en selv og dem man er avhengig av med hensyn til mål, verdier, arbeidsmåte etc. En viss grad av empati ovenfor andre parter er med nødvendig, men det er viktig å være klar over årsakene til forskjellene. Avhengighetene gir forståelse for hvilke problemer som kan oppstå. Symmetrien i avhengighetene har betydning for hvordan andre vil reagere på ens handlinger, og hvordan en selv bør reagere på andres handlinger. Forståelse av avhengighetene gir også innsikt i hvilke kilder til påvirkning man har til å styre atferden til de man er avhengig av, og hvilke "betalingsmidler" som kan anvendes (Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

### **2.5.3.3 Betalingsmidler og makt**

I relasjoner mellom mennesker byttes det ulike tjenester. Dette er en transaksjonsprosess som partene mener er rettferdig, man yter noe og får noe igjen. I løse relasjoner eller mellom personer som ikke har en relasjon utenom transaksjonen vil dette ofte kunne sammenlignes med et rent forretningsmessig bytte. I nære vennsrelasjoner kan det imidlertid være noe annet. Man hjelper gjerne en venn når vedkommende trenger det, av den enkle grunn at vedkommende er en venn. I vennsrelasjoner er det også ofte slik at man yter litt hjelp fordi man på et senere tidspunkt selv vil få hjelp tilbake. Man investerer i relasjonen fordi man kan nyte av det på sikt, selv om avkastningen her og nå kan være lav. Tillit i relasjoner gir trolig mindre sikkerhet i hvordan "tilbakebetalingen" vil skje, og villighet til å bygge opp lengre "tilbakebetalingstid" er større når relasjonen preges av tillit (Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

I et nettverk er bruken av ulike "betalingsmidler" viktig. En får lett assosiasjoner til penger når dette begrepet brukes. Men betalingsmidler handler også om andre aspekter. For eksempel kan det å koble en eller flere av egne kontakter sammen, fungere som et betalingsmiddel. For at nettverket skal fungere på langsikt må det være balanse i forhold til hva partene har ytt hverandre i form av betalingsmidler. Det er også viktig at en bedriftens ansatte er klar over hva bedriften har råd til å bruke i form av disse midlene. Det finnes begrensninger ved bruk av uformelle bytteforhold. Nettverk er viktig, men det er viktig med sunn skepsis når det er snakk om bidrag uten økonomisk motytelse. Folk tenker gjerne grundigere gjennom svarene sine når de blir betalt for dem. Man hjelper gjerne andre, men legger ned mer innsats mot betaling. (Andreassen, Ryberg et al. 2014)

Jenssen(1999) mener at man ikke kan bruke tradisjonell legitim makt knyttet til den organisatoriske posisjonen man har innenfor nettverk. Det finnes ingen hierarkisk kommandostruktur man kan utøve makt gjennom i et nettverk. For eksempel vil en stilling som økonomisjef normalt innebære at vedkommende har fått tilordnet et ansvar og en bestemt makt. Denne maktformen kan bare utøves i en formalisert organisasjon. Stillingsnivået kan være en uformell maktkilde innenfor et nettverk. Uformelle maktkilder, som for eksempel karisma og kompetanse, er viktig dersom bedriften ønsker makt i nettverket. Da kan aktøren få en form for makt og kontroll innenfor nettverket(Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

Et gunstig nettverk er en kilde til makt. Man kan gi sine kontakter tilgang til ressurspersoner eller begrense deres tilgang til slike personer. For eksempel kan personer bruke sin karisma til å utøve innflytelse. Dersom en person kontrollerer ressurser som andre er interessert i, gir det vedkommende makt. Slike ressurser kan være penger, kunnskap, produksjonslokaler eller lignende. Slik er det også for personer som har tilgang til mye nyttig informasjon eller gunstige kanaler til å formidle informasjon igjennom. Kanaler for formidling kan være ulike medier eller en effektiv teknologi til formidling av en bestemt informasjonstype(Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

#### **2.5.3.4 Fellesskap**

Graden av interaksjon i inkubatoren, mellom inkubatorbedriftene, og samhandlingen mellom inkubatorledelsen og inkubatorbedriftene er viktig (Hackett and Dilts 2008).

Oppstartsbedrifter består ofte av en eller noen få ansatte. Dette kan være litt ensomt til tider. En inkubator tilbyr et kontorfellesskap hvor inkubatorbedrifter kan sitte sammen med andre inkubatorbedrifter som befinner seg i samme situasjon.

Terskelen for å ta kontakt og få innspill fra andre inkubatorbedrifter er lav. Felles lokalisering tillater at man kan "går over gangen" og drøfter aktuelle problemstillinger over en kopp kaffe. Fellesskapet i en inkubator kan føre til kunnskapsoverføring og erfaringslæring mellom inkubatorbedriftene (Bergek and Norrman 2008).

#### **2.5.3.5 Tilgang til kapital gjennom nettverk**

Det er mulig at inkubatorbedriftene får tilgang til kapital gjennom industriinkubatoren sitt nettverk (Bøllingtoft 2012). Enkelte inkubatorer tilbyr finansiering til inkubatorbedriftene, andre inkubatorer tilbyr inkubatorbedrifter å benytte seg av inkubatorens nettverket med ulike koblinger til finansiering, mens de resterende ikke tilbyr noen form for tilgang til kapital eller finansiering.

Tilgang til finansiering ved hjelp av inkubatoren sitt nettverk, gir en direkte mulighet for at bedrifter som trenger mer finansiering for å vokse. Nettverket til inkubatoren kan også hjelpe inkubatorbedriftene til å få kontakt med nøkkelpersoner med en gang.

I stedet for å gjerne bruke masse tid for å komme i kontakt med rett person på egenhånd.

#### **2.5.3.6 Kredibilitet og legitimitet**

Oppstartsbedrifter skiller seg fra større, eldre og mer etablerte selskaper. De er mer utsatt for utfordringer knyttet til å være ny og liten, også kalt "liabilities of newness and smallness". En oppstartsbedrift har vanligvis ikke hatt mulighet til å ha bygget seg et "navn", rykte, image eller en markedsandel innenfor bransjen enda. Dette kan føre til problemer med bedriftens kredibilitet (Andreassen, Ryberg et al. 2014).

"Liability of newness" viser til mangelen på troverdighet til kunder, leverandører, investorer og lignende når man ikke har noen "track-record" å vise til. Man må få denne troverdigheten/ legitimiteten av de forskjellige aktørene, før man effektivt kan starte (Storey and Greene 2010).



”Liability of smallness” referer til vansker med å skaffe og sikre kritiske ressurser som kapital og ansatte, og deres sårbarhet ovenfor endringer i markedet(Kale and Arditi 1998). Entreprenøren bruker derfor sitt nettverk til å skaffe nødvendige ressurser og legitimitet. Jenssen(1999) mener at entreprenørens evne til å bygge et godt nettverk er avgjørende for å lykkes(Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

Et inkubator gir inkubatorbedrifter kredibilitet(Cooper, Hamel et al. 2012).

## 2.6 Forskningsspørsmål

Basert på dette teoretiske rammeverket som omhandler ulike inkubatortjenester, har jeg skissert tre forskningsproblem som vil danne grunnlaget for resten av oppgaven min. Disse forskningsspørsmålene fungerer som en strukturerende bærebjelke gjennom hele oppgaven;

- 1) *Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene ved de fysiske lokalitetene til Industriutvikling Vest?*
- 2) *Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene ved rådgivningstjenestene Industriutvikling Vest tilbyr?*
- 3) *Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene ved fellesskapet innad i inkubatoren og ved Industriutvikling Vest sitt nettverk?*

Hvordan disse henger sammen og hvordan de skal besvare min problemstilling er oppsummert i Figur 2 under:

<p><b>Problemstilling:</b></p> <p><i>Hvordan opplever inkubatorbedrifter at de tjenestene en industriinkubator tilbyr fungerer?</i></p> <p><i>- En casestudie av Industriutvikling Vest</i></p>		
<p><b>Forskningsspørsmål 1:</b></p> <p><i>Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene ved de fysiske lokalitetene til Industriutvikling Vest?</i></p>	<p><b>Forskningsspørsmål 2:</b></p> <p><i>Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene ved rådgivningstjenestene Industriutvikling Vest tilbyr?</i></p>	<p><b>Forskningsspørsmål 3:</b></p> <p><i>Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene i forhold til fellesskapet innad i inkubatoren og ved Industriutvikling Vest sitt nettverk?</i></p>

Figur 2: Sammenheng mellom hovedproblemstilling og forskningsspørsmål

## 3. Metode

### 3.1 Oppbygging av kapittelet

I dette kapittelet har jeg beskrevet hvilken metode jeg har brukt for å løse oppgavens problemstilling og forklart hvordan datagrunnlaget ble innhentet. Videre har jeg beskrevet hvordan dataene har blitt behandlet, og hva jeg kunne gjort annerledes.

### 3.2 Introduksjon

Vilhelm Aubert definerte metode som:

*”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Drageset and Ellingsen 2009)*

Innenfor metodiske tilnæringer finnes det to hovedtyper; kvantitativ- og kvalitativmetode. *Kvantitativmetode* undersøker oppførselen til forskningsobjektene. Problemstillingene er målbare og kan konkluderes i form av tall. Når man bruker kvantitativmetode begynner man med hypoteser om hvilket resultat man vil oppnå ved forskningen, før man starter selve forskningsprosessen. For å samle inn og analysere data benytter ofte kvantitative metode; spørreskjema og statistikk (Silverman 2011). *Kvalitativmetode* på den andre siden går mer i dybden og ser på forskningsobjektens mening om hendelser og erfaringer. Kvalitativmetode brukes ofte til å undersøke sosiale prosesser og sosiale samspill. Datainnsamlingen skjer som regel ved dybdeintervju eller deltagerobservasjon. Innenfor kvalitativ forskning dannes hypotesene underveis (Silverman 2011).

### 3.3 Metodetilnærming og design

Når man velger å bruke kvantitativ eller kvalitativ metode, avhenger valget av hvilken problemstilling man skal løse. Studiets problemstilling avgjør metodetilnærmingen. Dersom man har beskrivende, tallrike og objektive data bør man benytte kvantitativmetode og dersom man har forklarende, ordrike og subjektive data bør man bruke kvalitativmetode. Men det er også mulig å bruke en kombinasjon av de to tilnærmingene. Dette er normalt innenfor samfunnsvitenskapelig forskning. Et argument for å benytte en kombinasjon av metodetilnærmingene kan være at den kvalitative

forskningen kan utdype de kvantitative funnene, og føre til en bedre forståelse av årsakene bak funnene. De to metodene kan altså fungere som komplementære tilnærminger (Askerøi).

Problemstillingen min har en utforskende og subjektiv karakter. Den krever mer utfyllende svar enn det objektive tall kan gi igjennom et spørreskjema. Derfor mener jeg at kvalitativmetode vil være den mest hensiktsmessig tilnærmingen i forhold til min problemstilling.

Gripsrud, Olsson og Stilkoset(2011) definerer undersøkelsens design som en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for å kunne løse den aktuelle oppgaven. Dermed er det svært viktig å kartlegge hvilke typer data som trengs og hvordan disse skal innhentes og analyseres, for å få bedre oversikt og forenkle datainnsamlingsprosessen. Det skilles mellom tre hovedtyper design: *eksplorativt*, *deskriptivt* og *kausalt design*. Valg av design avhenger av hva man allerede har av kunnskaper, samt ambisjonsnivået for undersøkelsen(Gripsrud, Olsson et al. 2010). Jeg har benyttet en eksplorativ tilnærming. Tilnærmingen er vanlig å bruke innenfor kvalitativ metode og har som mål å forstå og tolke fenomenet på en mest mulig hensiktsmessig måte.

Innen kvalitativ metode søker man å innhente mest mulig data fra et begrenset antall personer. Disse betegnes som informanter(Johannessen, Kristoffersen et al. 2004). Informantene i dette studiet er inkubatorbedriftenes gründere. Årsaken til at jeg vil intervjuere gründerne er for å få deres perspektiv på hvordan inkubatortjenestene fungerer. Trolig vil bruken av tjenestene henge sammen med kvaliteten på tjenestene. Dette mener jeg gründerne kan gi et bedre svar på enn inkubatorledelsen.

### **3.3.1 Casestudie som forskningsdesign**

Ghuri(2004) mener at et casestudie ikke er et metodevalg, men er et valg av hvilket objekt man ønsker å undersøke. Han definerer en casestudie som:

*"Prosessen av å tilegne seg ny kunnskap samt å lære mer om caset som er valgt"*

Man velger case på bakgrunn av det fenomenet man ønsker å forske på, for å øke forståelsen av fenomenet. En casestudie er en fin teknikk når området man forsker på er

relativt lite kjent og forskeren er ute etter å bygge videre på teori(Marschan-Piekkari and Welch 2004).

Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie, og som nevnt er caseinkubatoren jeg har valgt Industriutvikling Vest. En case skal representere populasjonen til utvalget, og må derfor stemme overens med de kriterier man stiller til forskningsobjektet. Det kan være flere cases, objekter eller bedrifter man velger. Disse må tilpasses det teoretiske rammeverket man har satt seg(Marschan-Piekkari and Welch 2004).

### **3.4 Teknikk for datainnsamling**

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming, der kvalitativt dybdeintervju er benyttet for å hente inn primærdata i den empiriske delen av oppgaven. Mens det teoretiske rammeverket er innhentet ved hjelp av sekundærdata.

Et dybdeintervju er et intervju med en person, hvor man spør om bestemte tema eller problem(Jacobsen 2005). Årsaken til at jeg ønsker å benytte meg av dybdeintervju, er at det gir informantene større frihet til å uttrykke seg. I dybdeintervjuene har jeg hatt direkte kontakt med informantene. Jeg fikk muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. Samt mulighet til å be informantene om å utdype svarene sine dersom noe krevde ytterligere forklaring.

Grunnen til at jeg ikke har valgt å benytte meg av fokusgrupper, er fordi jeg ikke har ønsket at informantene skal bli påvirket av andre. Jeg var ute etter deres individuelle mening.

I tillegg til å samle inn data i dybdeintervju har jeg vært i samtaler med daglig leder i Industriutvikling Vest, lest meg opp på de ulike informantene og bedriftene deres, samt observert hvordan inkubatorbedriftene samhandler innad i inkubatoren. Dette har jeg gjort for å få flere datakilder og mer tilleggsinformasjon slik at jeg har hatt større mulighet til å vurdere det informantene uttrykker. Dette har også blitt gjennomført for å sikre validiteten på studiet.

### **3.5 Utvalg og rekruttering**

Det er totalt åtte inkubatorbedrifter i Industriutvikling Vest. Alle disponerer kontorplass i lokalet til Industriutvikling Vest i Knarvik(Hagelia). Ingen av inkubatorbedriftene sitter på Mongstad der morbedriften er. Alle inkubatorbedriftene i Industriutvikling Vest fikk forespørsel om de ønsket å delta i studiet. Kriteriene for å bli med i studiet var at bedriften er medlem av inkubatoren og benytter seg av tjenestene som blir studert. Fire bedrifter bekreftet at de ønsket å være med i studiet, og fire avslo forespørselen. Jeg endte opp med å intervju gründerne bak følgende fire bedrifter; Argonville Media, FeC, PraesidioTotalis og Visavi Technology.

Se kapittel 4 for mer informasjon om hver enkeltbedrift og casebeskrivelse av Industriutvikling Vest.

### **3.6 Gjennomføring av dybdeintervju**

#### **3.6.1 Utforming av intervjuguide**

Jeg ønsket at intervjuene skulle være fleksible og fungerer som samtaler, derfor utviklet jeg en semistrukturert intervjuguide. Dette tillater at man kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden(Jacobsen 2005). Jeg ønsket ikke at informantene skulle ha faste svaralternativer til hvert spørsmål, derfor lot jeg dem svare fritt. Å la informantene svare uten påvirkning fra svaralternativ var viktig i forhold til mitt formål. Friheten gav dem muligheten til å reflekterer over tidligere hendelser og egne erfaringer. Min ambisjon var at alle områder av guiden skulle dekkes, ikke nødvendigvis i form av spørsmål, men som en naturlig del av samtalens løp. Derfor ønsket jeg å begynne spørsmålene åpent, for å så følge opp med oppfølgingsspørsmål i de tilfeller der områder ikke ble tilstrekkelig dekket av informantens svar.

I utformingen av intervjuguiden delte jeg opp spørsmålene i tre deler for å direkte reflektere over forskningsspørsmålene og mitt teoretiske utgangspunkt. Jeg ønsket å avdekke bevisstheten i gründerens valg og bruk av inkubatortjenester. Dette forsøkte jeg å muliggjøre ved å stille et generelt spørsmål først, og deretter stille de mer konkrete oppfølgingsspørsmålene etterpå.

Del 1 besto av tre deler; egen historiefortelling, motivasjonen knyttet til inkubatoroppholdet og spørsmål knyttet til de fysiske lokalitetene. Formålet med den første delen var å få frem gründerens egne historiefortelling, samt etablere en trygg og komfortabel setting for påfølgende spørsmål. Jeg ønsket å lære mer om gründerne og deres virksomhet, slik at jeg kunne danne meg et bilde av hvilken type gründerne de er. Videre ønsket jeg å avdekke deres motivasjon for å sitte i inkubatoren og hvordan de hadde kommet i kontakt med inkubatoren. Deretter spurte jeg om de fysiske lokalitetene.

Del 2 inneholdt spørsmål relatert til rådgivningstjenestene Industriutvikling Vest tilbyr. Formålet med denne delen var å avdekke hvor mye disse tjenestene blir brukt og hvordan de påvirker inkubatorbedriftene. Her var det viktig å avdekke hvilke behov inkubatorbedriftene har i form av rådgivningstjenester, og hvilke kompetanse de opplever at inkubatorledelsen kan tilby.

Del 3 handlet om fellesskapet innad i inkubatoren, gründernes egne nettverk og nettverket til Industriutvikling Vest, samt hvordan Industriutvikling Vest tilbyr nettverkstjenester.

### **3.6.2 Forberedelser**

Jeg kontakte først daglig leder ved Industriutvikling Vest for å høre om jeg kunne benytte Industriutvikling Vest som en casestudie. Daglig leder var positiv til det. Vi ble enige om at jeg laget et kort skriv om meg selv, formålet med masteroppgaven og hvilke temaer det var aktuelt å ta opp i løpet av et dybdeintervju. Dette skrevet sendte daglig leder ut til alle inkubatorbedriftene og oppfordret dem til å delta i mitt studie. Det var fire gründerne som meldte interesse, og jeg avtalte tidspunkt for dybdeintervju med dem. Før dybdeintervjuene leste jeg sekundærdata om hver enkelt inkubatorbedrift, samt alle gründerne for å forberede meg.

### **3.6.3 Gjennomføring av intervjuene**

Dybdeintervjuene ble gjennomført i løpet av mars 2015 og fant sted i lokalene til Industriutvikling Vest i Knarvik rett utenfor Bergen.

Det var viktig for datamaterialets styrke og troverdighet at det var gründeren som ble intervjuet. Fordi det er gründerne som bruker og drar nytte av tjenestene.

Intervjuene ble utført ved hjelp av intervjuguide og lydopptaker, og varte i omtrent en time. Senere ble intervjuene transkribert og analysert. Årsaken til at jeg valgte å transkribere intervjuene var for å effektivisere analysedelen og gjøre den mer grundig. Jeg fikk også muligheten til å kontakte bedriftene ved senere anledninger dersom jeg trengte mer informasjon. Denne muligheten benyttet jeg meg av for å få en bekreftelse på at jeg har forstått informasjonen rett gjennom intervjuene.

Senere i denne oppgaven vil jeg omtale intervjuobjektene som "gründeren i" og deretter navnet på bedriften. Grunnen til det er at jeg ønsker å gi dem et visst skinn av anonymitet. Ingen av informantene har uttrykt at de ønsker å anonymiseres, dette kommer fra min side. Det er fordi jeg som ønsker å skåne informantene litt.

### **3.7 Dataanalyse – Fenomenologisk og narrativ analyse**

Fenomenologisk tilnærming går ut på å utforske og beskrive mennesker, samt deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Informantens ytringer må ses i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor. Som forsker har det stor betydning for å forstå meningen med fenomenet sett fra informantens perspektiv (Johannessen, Kristoffersen et al. 2004).

Jeg vil i hovedsak fokusere på narrativ analyse, det vil si at jeg fokuserer på hvordan informantene har opplevd de aktuelle temaene gjennom sekvenser av hendelser. Videre fokuserer jeg på hvordan de opplevde og skapte mening ut av deltakelse i disse hendelsene. Dette mener jeg er hensiktsmessig siden min problemstilling og mitt metodevalg ber informantene om tilbakeblikk og refleksjon. Det vil dessuten være naturlig å anta at eventuelle aktiviteter (tjenester) som er blitt gjennomført er blitt gjort gjennom sekvenser av hendelser som til sammen utgjør dagens situasjon. Dette lar seg trolig best studere gjennom analyse av helheten, hvilket narrativ analyse gjør (Riessman 2008).

#### **3.7.1 Koding og analyse av primærdata**

Alle dybdeintervjuene ble tatt opp med mobiltelefon og transkribert. Jeg valgte å benytte meg av PC, i stedet for penn og papir som Saldaña (2009) anbefaler når man er fersk i kvalitative metoder (Saldaña 2012). Grunnen til at jeg valgt å bruke PC, er fordi mitt

datasettet er stort. Bruk av PC gav meg derfor mer oversikt og kontroll over hva informantene fortalte.

Jeg kodet solo, da jeg er alene om å skrive denne oppgaven. Saldana(2009) anbefaler at man snakker med kollegaer eller veileder om kodingen og analysen, slik at man ikke blir ensporet(Saldaña 2012). Selv om medstudenter jobbet med andre prosjekter, hadde vi meningsutvekslinger om våre kodinger og analyser for å øke validiteten på slutningene som er tatt.

For å analysere den innhentede primærdataen benyttet jeg meg av Thagaard(2003) sin anbefaling; sammenligne informasjonen informantene gav på hvert tema, for å bedre forstå og se sammenhengen mellom dem(Thagaard 2003).

### **3.7.2 Svakheter ved forskningsdesignet**

Jeg har kun gjennomført fire dybdeintervjuer. Årsaken til det begrensede antallet er tidsbegrensningen og omfanget av masteroppgaven. Videre er kun gründer i hver bedrift intervjuet. Det hadde ideelt sett vært ønskelig å intervju inkubatorledelsen, kunder, leverandører og relevante aktører i offentlig forvaltning. En hadde da fått en mer fylldig casestudie, men dette ligger utenfor denne oppgaven.

## **3.8 Studiens gyldighet, pålitelighet og overførbarhet**

Vurderinger rundt pålitelighet og gyldighet på innsamlet data er viktig for betydningen for forskning. Grunnen til dette er at studien skal være etterprøvbart, samt vise at man måler det man sier at man har tenkt til å måle(Silverman 2011).

### **3.8.1 Validitet**

Validitet(gyldighet) kan også forståes som holdbarhet eller dokumentarbarhet. Det innebærer at man måler det man skal måle. Validitet deles inn i intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet omhandler hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke. Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre situasjoner enn det som er studert.



Validitet vil i førsteomgang sikres gjennom omfattende litteratursøk. Relevant i denne forbindelse er informantenes forståelse og tolkning av ordlyden i spørsmålene som stilles. Et viktig poeng her er at informantene svarer på det de tror de blir spurt om. Dette stiller krav til undertegnede som "forsker" og må optimaliseres gjennom en nøye gjennomtenkt intervjuguide. Denne utfordringen har jeg løst i selve spørsmålsformingen. I stedet for å fokusere på nøyaktig hvor ofte inkubatorbedriftene har benyttet ulike tjenester, har jeg fokusert på hva de har fått ut av tjenestene. På denne måten ble refleksjonen viktigere enn hukommelsen, og økte trolig studiens pålitelighet. Begrepsvaliditet er et mål på sammenhengen mellom et teoretisk begrep og hvordan dette begrepet er operasjonalisert. Tilslutt kan innholdsvaliditet nevnes, som et mål på om målemetoden som benyttes dekker hele domenet man tar for seg. Dette blir tatt hensyn til gjennom litteratursøk og evaluering av sammenhengen mellom intervjuguide og teoretisk rammeverk for oppgaven.

### **3.8.2 Reliabilitet**

Reliabilitet (pålitelighet) knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data: hvilke data som er brukt, måten den er samlet inn på og hvordan den er blitt bearbeidet. Dette er altså repeterbarheten i studiens funn og hvorvidt funnene er gjenstand for tilfeldigheter (Silverman 2011). Det argumenteres for at reliabilitet har størst relevans innen kvantitative undersøkelser. Det er likevel hensyn i forhold til reliabilitet som bør tas også i forhold til dybdeintervju. Den største utfordringen i mitt tilfelle er at gründerne må tenke tilbake og reflektere over hvordan de ulike tjenestene de har benyttet seg av fungerer.

I narrativ analyse er tidsaspektet en viktig dimensjon. Da det innebærer at informantene har tatt seg tid til å reflektere over sine egne valg og hvordan disse valgene har ført dem til dagens situasjon. Det antas at gründerne har et mer reflektert forhold til hva de har erfart, og på hvilken måte tidligere hendelser og handlinger har påvirket bedriften deres. Det har vært viktig å oppnå en god dialog med informantene og oppnå tillit på et tidlig stadium. Riktig utvalg av gründerne var derfor sentralt. Gründerne måtte ønske å dele sine erfaringer. Dette mener jeg at jeg har oppnådd.

### **3.8.3 Overførbarhet**

Overførbarhet i kvalitative studier dreier seg om en annen form for overføring enn den som benyttes innenfor den kvantitative forskningen. I stedet for å basere seg på å trekke konklusjoner om en bestemt populasjon på bakgrunn av representative utvalg og statistiske utregninger, dreier overførbarhet innenfor kvalitativ forskning seg om antagelser om at teorien som utvikles. Dette kan være nyttig i forhold til å forstå lignende personer og situasjoner. Således er overførbarhet knyttet til at den forståelsen som utvikles innenfor rammen av et enkelt prosjekt også kan være relevant i andre situasjoner. Overførbarhet kan også knyttes til at tolkningen vekker gjenklang hos lesere med kjennskap til de fenomenene som studeres(Thagaard 2003).

Ved kvalitativ forskning har man en unik mulighet til å gå i dybden på et fenomen og få innsikt i hvordan mennesker opplever sin virkelighet(Thagaard 2003). Min forskning dreier seg om fire gründeres opplevelse av inkubatortjenester i en industriinkubator. Resultatene fra min undersøkelse kan neppe overføres til å gjelde alle gründeres erfaringer med inkubatortjenester. Undersøkelsen gir et innblikk i hvordan disse gründerne i en industriinkubator opplever inkubatortjenester, og kan muligens være med på å bidra til mer kunnskap omkring dette fenomenet.

### **3.9 Ethiske avveininger**

Etikk innenfor forskning handler om prinsipper, regler og retningslinjer i forhold til vurderinger av om handlinger er riktig eller gale(Johannessen, Kristoffersen et al. 2004). Innenfor kvalitativ forskning har dette størst betydning i forhold til innsamling og behandling av data. Grunnen til dette er nærheten til informantene. Det må derfor tas etiske hensyn.

Deltakelsen har vært frivillig og etter informert samtykke(Silverman 2011).

Dette innebærer at jeg som forsker har informert informantene på forhånd om hva studien går ut på, og hva dataene skulle brukes til.

Jeg har fått tillatelse av informantene til å bruke båndopptaker. Informantene er opplyst om at de når som helst kan trekke seg, dersom de av en ubegrunnet grunn ikke lenger ønsker å delta.

### **3.9.1 NSD**

NSD(Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste) skal sikre dataformidling og tjenesteyting overfor forskningssektoren. NSD er et av verdens største arkiv for forskningsdata. De formidler data og datatjenester ovenfor forskningssektoren. En av NSD sine formål er å ivareta personvern(NSD 2015). Siden jeg ikke har skrevet noen personlige opplysninger om informantene mine har studien ikke krevd registrering i NSD. Men jeg har fulgt visse retningslinjer. Disse innebar blant annet frivillig samtykke, mulighet til å trekke seg og et skinn av anonymitet.

Nå som jeg er ferdig med forskningen i denne oppgaven, har jeg slettet båndopptakene og alle transkriberingsdokumentene. Dette har jeg gjort for å ivareta informantenes integritet.

## 4. Casebeskrivelse og informanter

### 4.1 Oppbygging av kapitlet

I dette kapitlet presenteres det først en beskrivelse av casestudiet, Industriutvikling Vest. Deretter presenteres informasjon om inkubatorbedriftene til de fire informantene.

### 4.2 Casebeskrivelse - Industriutvikling Vest

I 2010 ble det tatt initiativ til å etablere en industriinkubator i Knarvik basert på SIVA sitt konsept. Dette resulterte i at Industriutvikling Vest AS ble etablert 4.mai 2011.

Plasseringen av inkubatoren er et godt utgangspunkt for utvikling av nye forretningskonsept. Da regionen har betydelig industriell kompetanse, råvaretilgjengelighet, godt etablert infrastruktur, utviklede nettverk og mange etablerte bedrifter. Eierskapet i Industriutvikling Vest er delt på følgende måte(IndustriutviklingVest 2015):

- Mongstad Vekst AS eier 35%
- Statoil Petroleum AS eier 25%
- SIVA SF eier 20%
- Mongstadbase AS eier 10 %
- BKK AS eier 10%

Ambisjonen til Industriutvikling Vest er å skape minst ti nye virksomheter i programperioden på fem år, samt øke antall arbeidsplasser. Inkubatoren vil også bidra til å utvikle eksisterende virksomheter i regionen.

Industriutvikling Vest tilbyr følgende tjenester(IndustriutviklingVest 2015):

*Fysiske lokaliteter:*

- Kontorlokaler og utstyr(inkludert møterom, auditorium og kantine)

*Rådgivningstjenester:*

- Vurdering av forretningsideer
- Tidlig-fase utvikling
- Forretningsplaner
- Etablering
- Søknader, forhandlinger avtaleinngåelser
- Eierskap og aksjonær
- Bruk av ulike virkemiddelapparat, for eksempel Innovasjon Norge

- Prosjektledelse

*Nettverkstjenester:*

- Kontaktpunkt og nettverk

### **4.3 Informanter**

#### **4.3.1 Argonville Media**

Selskapet ble etablert i 2008. I 2011 ble selskapet lagt på hyllen ettersom gründeren fikk en fast stilling i en annen bedrift. Høsten 2014 blåste gründeren liv i Argonville Media igjen, og jobber nå fulltid med firmaet. Argonville Media skaper gode løsninger på web. Bedriften besitter har lang erfaring med å levere webløsninger til store og små bedrifter. I samarbeid med kunder finner Argonville Media løsninger som gir kundene optimale forretningsmuligheter på nett. For å gjøre kundens budskap lettforståelig, salgbart og delbart på nett, bruker bedriften effektive kommunikasjonsverktøy som animasjon, video og lyd. Argonville Media leverer alt fra enkle landingssider for kundens kampanjer til store portaler for hele konsernet(ArgonvilleMedia 2015).

#### **4.3.2 FeC**

Fec ble etablert i juni 2014. Bedriften fungerer som et konsulentfirma og består av internasjonale sveiseingeniører og sveiseinspektører. Enkelte av disse har EN 437 VT II sertifisering(sertifisering man trenger for å arbeide med spesifikke sveiseoppgaver). Bedriftens ansatte har lang erfaring innenfor teknologisk ekspertise, i tillegg har de lang erfaring innenfor bransjer som marine, offshore, subsea og energi sektoren. Konsulentene jobber selvstendig og har bakgrunn fra prosjektarbeid.

Fec AS selger løsninger som(Fec 2015):

- Prosjekt ledelse
- Dokumentasjonskontroll
- Inspeksjon og NDT
- Destruktiv testing
- Støtte for prosjekter, for eksempel valg og anskaffelse av materiale, utvikling og kvalifisering av sveise produsering osv.
- Konsulenttenester innenfor sveising og material teknologi, tolkning av standarder/forskrifter, produktoppfølging osv.

### **4.3.3 PraesidioTotalis**

I 2012 var tørrkoking den desidert største enkeltårsaken til boligbranner i Norge. Problemet er størst på steder hvor det er felleskjøkken, for eksempel asylmottak, hybelhus og eldreboliger. En av årsak bak disse eksemplene, er at mange deler på ansvaret for bruk av komfyren. Andre årsaker skyldes uerfarne kokker eller på grunn av at matlagingen skjer i kombinasjon med rus. Gründeren bak PraesidioTotalis så dette problemet. Derfor etablerte han selskapet i april 2013. Selskapet tilbyr ulike løsninger for komfyrvakt. Produktene deres er ikke utviklet for vanlige husstander. De er spesielt tilpasset felleskjøkken eller andre forhold hvor det er forhøyet fare for at noen glemmer komfyren. Dette er løsninger for dem som trenger en ekstra sikkerhet, men ikke er interessert i eller i stand til å forholde seg til ulike funksjonsvalg, innstillinger, alarmer etc.(PraesidioTotalis 2015).

### **4.3.4 Visavi Technology**

Visavi Technology skiller seg fra de andre bedriftene i Industriutvikling Vest. Selskapet er et spin-off selskap fra Institutt for Energiteknologi(IFE). Eierskapet er fordelt mellom to gründere, IFE og Kjeller Innovasjon(inkubator). Visavi Technology selger løsninger rettet mot vanlige IT-systemer. Løsningen handler om planlegging og daglig drift på oljeplattformer. Det gir en oversikt over alt som skal skje i en toukersperiode. Dette er et nytt nestegenerasjonsverktøy, som alle kan lære og ta i bruk etter å ha sett en 60 sekunders introduksjonsvideo(VisaviTechnology 2015). Konseptet deres er 5-6 år gammelt, men bedriften ble først etablert høsten 2014. Ledelsen kjenner seg derfor igjen i problemstillinger som de andre inkubatorbedrifter i Industriutvikling Vest har.

## 5. Analyse og tolkning

### 5.1 Oppbygging av kapittelet

I dette kapittelet tar jeg systematisk for meg et og et forskningsspørsmål, og analyserer og tolker funnene relatert til dette. Analysedelen av oppgaven er strukturert på samme måte som teorikapittelet, med forskningsspørsmålene som strukturerende bærebjelker. Underveis i analysen har jeg også gjengitt sitater som har relevans for forskningsspørsmålet.

I første del av analysekapittelet tar jeg for meg funn som kan relateres til Industriutvikling Vest sine fysiske lokaliteter i Hagelia.

Andre del viser hvordan rådgivningstjenestene fungerer; hvilke typer rådgivningstjenester som blir brukt og kompetansen til forretningsutviklerne.

I tredje og siste del ser jeg på hvordan inkubatorbedriftene benytter seg av nettverk, både seg imellom og inkubatoren sitt nettverk.

### 5.2 Fysiske lokaliteter ved Industriutvikling Vest

#### Forskningsspørsmål 1:

*Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene ved de fysiske lokalitetene hos Industriutvikling Vest?*

#### 5.2.1 Motivasjon

Selv om en inkubator som regel tilbyr subsidiert kontorplass, er det billigere å sitte hjemme dersom man har mulighet til det. Jeg ønsker derfor å se på grunnen til at gründerne har valgt å benytte seg av inkubatortilbudet, og hvorfor de har valgt Industriutvikling Vest fremfor andre inkubatorer i Hordaland.

Gründerne var rimelig samstemte i svarene de gav rundt dette temaet. Alle mener at dersom man skal satse som gründer må man komme seg ut av hjemmet. Impulser og innspill fra andre er nødvendig. Det er tungt å sitte med alle problemstillingene hjemme alene.

Argonville Media sin gründer forteller at det er greit med hjemmekontor en gang i blant, men at det er mer effektivt å ha et kontor å gå til. Han mener det er lettere å avspore fra arbeidet når man sitter hjemme. Hjemme er det mange forstyrrelsesmomenter som kan stjele fokuset på arbeidet. Derfor anbefaler han å ha et kontor utenfor hjemmet.

Gründeren av Visavi Technology mener man blir litt "små-gal" av å sitte hjemme i lengden, man trenger innspill fra mennesker rundt seg. Miljøet i Industriutvikling Vest gjør at han får tre ganger så mye energi og motivasjon til å jobbe.

PraesidioTotalis sin gründer forteller at han ikke hadde orket å sette i gang med det store prosjekt sitt uten Industriutvikling Vest i ryggen. Inkubatoren gir han pågangsmot, inspirasjon og motivasjon.

Gründeren av FeC mener at bedriften ikke hadde kommet like langt, like raskt, hvis den ikke hadde vært en del av Industriutvikling Vest. Tilknytningen til inkubatoren gir henne det støttemiljøet hun trenger.

Miljø og fellesskap innad i Industriutvikling Vest blir analysert i kap.5.4.2.

PraesidioTotalis og Argonville Media er tilknyttet en inkubator for første gang.

De har valgt Industriutvikling Vest på grunn av de regionale fordelene inkubatoren besitter. FeC og Visavi Technology derimot har tidligere vært medlemmer av andre inkubatorer. FeC var medlem av en inkubator hvor inkubatorledelsen manglet kompetanse i markedet FeC opererer i. Gründeren valgte derfor å flytte over til Industriutvikling Vest som har den nødvendige kompetansen. Visavi Technology flyttet driften til Industriutvikling Vest fordi det er nærmere kundene deres.

### **5.2.2 Lokalene til Industriutvikling Vest**

Lokalene til Industriutvikling Vest er nylig renovert. Det er nyoppussede kontorer, fellesareal, møterom, kantine og auditorium. Alle rommene er utstyrt med nytt og funksjonelt utstyr. Informantene uttrykker at de er imponert over hvor flott lokalet er. De syns det er kjekt å invitere kunder, leverandører og investorer til møter der.

Gründerne i Visavi Technology og PraesidioTotalis uttrykte at de føler seg privilegerte som har fått kontorplass i Industriutvikling Vest. I følge dem gir lokalet bedriftene deres et preg av profesjonalitet. FeC og Argonville Media sine gründerer forteller at de bli motivert til å jobbe, fordi lokalet er så fint.



Selv om informantene for det meste uttrykker hvor fornøyde de er med lokalene, kommer det også opp noen eksempler på ting de kunne tenkt seg å forandre.

Visavi Technology sin gründer uttrykker følgende:

*"Jeg skulle ønske at de synliggjorde mer hva vi driver med her, det ligger kun en bok her, vi burde hatt en synligere identitet og inspirasjon. Det er kanskje litt klisje men jeg ville hatt artefakter som viser hvem vi er og som skaper samtaler. For min del kunne det godt hengt et svært business canvas på veggen her. Det setter i gang samtaler lettere." - Visavi Technology*

Gründeren etterlyser at lokalet identifiserer seg som en inkubator, ikke bare en plass hvor man kan leie kontor.

Argonville Media sin gründer kommenterer at det ikke er noen form for klesstativ å henge jakker på. Dette er ønskelig, slik at man unngår å legge fra seg yttertøy på stoler eller lignende. Gründerne av FeC og PraesidioTotalis forteller at kopimaskinen er gammel. Den svarer ikke alltid til alle programmene gründerne bruker. Dette er et frustrasjonsmoment.

Utenfor bygget til Industriutvikling Vest er det en liten parkeringsplass.

Daglig leder i Argonville Media uttrykker følgende om parkeringsplassen:

*"Det er altfor lite parkering her. Det er vanvittig lite plasser. Det kan bekymre meg litt. For eksempel, når jeg skal ha møte med noen og de kjører hit, så ønsker jeg jo at de får parkeringsplass uten at det skal være noe stress. Men det er langt i fra sikkert" - Argonville Media*

Gründeren ønsker seg bedre parkeringsmuligheter.

### **5.2.3 Leiekostnader**

Informantene uttrykker at de er fornøyd med leiekostnadene ved de fysiske lokalitetene. Hver bedrift betaler en sum i måneden for leie av kontorplass. Da får de eget kontor, samt mulighet til å benytte seg av møterom, kantine og auditoriet så mye de ønsker. Betaling for rådgivningstjenestene kommer utenom.

Fec og PraesidioTotalis er en del av SIVA sin industriinkubatoravtale, gründerne uttrykker følgende om leiekostnadene;

*"Jeg føler jeg får mye igjen for pengene jeg betaler for å sitte her" - FeC*

*"Jeg syntes prisen på å leie her er veldig grei" – PraesidioTotalis*

Argonville Media og Visavi Technology er ikke med i SIVA sin industriinkubatoravtale. Derfor betaler de litt mer enn de andre bedriftene i leiekostnader. De uttrykker følgende om saken;

*"Det er en grei månedsleie her" – Argonville Media*

*"Det er ikke noe å si på prisen for å sitte her" - Visavi Technology*

#### **5.2.4 Beliggenhet**

De fysiske lokalitetene har en fin og strategisk beliggenhet. Regionen byr på mange fordeler. Gründeren i PraesidioTotalis forteller at han har valgt å bruke en leverandør i lokalområdet. Han synes det er deilig å ha dem nært og tilgjengelig. Løsningen gir han overblikk og kontroll i forhold til produksjonen. Det ville vært billigere for han å produsere i utlandet, men han liker tryggheten ved at han kan gå innom leverandøren og spørre om ting direkte dersom det skulle være noe.

Gründeren i Visavi Technology har flyttet bedriften til Industriutvikling Vest på grunn av deres beliggenhet i forhold til kundene. Han er svært fornøyd med å sitte nærmere kundene. De andre informantene uttrykker følgende om beliggenheten:

*"Det er veldig bra plassering" – Argonville Media*

*" Det er fantastisk at de har fått til et inkubatormiljø her ute, regionen har mye å by på" - FeC*

#### **5.2.5 Antall inkubatorbedrifter**

Kontorlokalet har fortsatt noen ledige kontorer. Per dags dato sitter det åtte bedrifter i lokalet, men det er plass til elleve. Siden inkubatorbedriftene reiser mye, er det ofte litt tomt i lokalet. Stort sett er det kun en hard kjerne på mellom tre og fem personer som benytter seg av kontorene i normal arbeidstid. Informantene har delte meninger i forhold til ønsket om flere i lokalet. Her er noen sitater som illustrerer dette:

*"Jeg ønsker egentlig ikke at det kommer flere bedrifter inn i inkubatoren her, det er greit med folk her. Jeg trenger arbeidsroen" - Argonville Media*

*"Jeg kunne godt tenkt meg at de fylte opp de ledige kontorene her, for vi trenger en kritisk masse her, det er så mange som reiser. Da kan det fort bli litt tomt å sitt her."*

- Visavi Technology

PraesidioTotalis sin gründer er nøytral, han syns det er fint som det er nå, men har ikke noe i mot om det kommer inn flere.

Gründeren til FeC forteller at hun er imponert over screeningprosessen inkubatorledelsen har gjort i forhold til fellesskapet de har klart å skape i inkubatoren. Bedriftene utfyller hverandre. Hun mener inkubatorledelsen jobber med å finne nye potensielle inkubatorbedrifter, men at foreløpig er det ingen som matcher det eksisterende fellesskapet i screeningsprosessen. Derfor er det fortsatt tre ledige kontorer i følge henne. Mer om felleskap innad i inkubatoren i kap.5.4.2.

#### **5.2.6 Tidsbegrensning på inkubatoroppholdet**

Ledelsen i Industriutvikling Vest har bestemt at inkubatoroppholdet har en begrensning på tre år. Informantene er positive til det. Gründerne i Argonville Media og FeC forteller at de får mye ut av oppholdet, og at de ønsker å vokse naturlig ut av inkubatoren før de tre årene har gått. Gründerne i PraesidioTotalis og Visavi Technology er rimelig enig i det de to andre informantene uttrykker. Det illustreres gjennom følgende sitater;

*"Intensjonen er at man skal komme seg ut etter tre år. Det er naturlig. Jeg ser for meg at jeg snart må ansette noen, så da vokser jeg naturlig ut av disse kontorene."*

- PraesidioTotalis

*"Jeg får bare sitte her i tre år. Men det er ikke så gærnt. Om vi ikke har fått til noe på de tre årene, så er det bare å gi seg. Men, jeg tror vi skal få til noe stort før de tre årene har gått."* - Visavi Technology

### 5.2.7 Oppsummering

I tabell 1 under ser man fordelene og ulempene inkubatorbedriftene opplever ved de fysiske lokalitetene

Tabell 1: Fordeler og ulemper inkubatorbedriftene opplever ved fysiske lokaliteter

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nyoppussede lokaler</li><li>• Nytt utstyr</li><li>• Beliggenhet i forhold til kunder, leverandører etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Få parkeringsplasser</li><li>• Tre ledige kontorplasser</li><li>• Mangler klesstativ</li><li>• Gammel kopimaskin</li></ul>

## 5.3 Rådgivningstjenester ved Industriutvikling Vest

### Forskningsspørsmål 2:

*Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene ved rådgivningstjenestene Industriutvikling Vest tilbyr?*

#### 5.3.1 Inkubatorledelsen sin tilstedeværelse

Informantene mener at inkubatorledelsen er tilstrekkelig tilstede på kontoret i inkubatoren. Det er lett å spørre ledelsen om hjelp. Gründeren i PraesidioTotalis forteller at ledelsen sitter på kontoret relativt ofte. Dersom ledelsen ikke sitter på kontoret, er de ute for finne nye potensielle inkubatorbedrifter, bygge nettverk og lignende. Gründeren i FeC forteller at ledelsen stiller seg til disposisjon når de sitter på kontoret, og terskelen for å spørre etter hjelp er lav. Dersom de ikke sitter på kontoret når inkubatorbedriftene trenger hjelp, forteller hun videre at de svarer på spørsmål over telefon eller via mail. Hvis problemet ikke lar seg løse over telefon eller via mail, avtaler partene et møte.

Informantene uttrykker at inkubatorledelsen holder seg oppdatert på inkubatorbedriftenes markedssituasjon. De forteller at ledelsen ofte kommer innom kontorene deres med tips og nye ideer i forhold til inkubatorbedriftenes drift.

Dette illustreres blant annet i utsagnet til gründeren bak PraesidioTotalis:

*"De er fullt oppdatert på hva vi driver med, og har ofte noen lure ideer. Jeg er veldig imponert over hvordan de jobber og den interessen de viser ovenfor hva vi holder på med" –PraesidioTotalis*

Gründeren i FeC forteller at resultatet av at inkubatorledelsen er såpass tilgjengelig, samt at de er oppdatert og oppmerksom på det bedriftene hennes driver med, gir henne nærhet og trygghet. Hun synes det er godt å vite at de støtter henne og har en viss kontroll på det hun driver med.

Gründerne i Argonville Media og Visavi Technology uttrykker at de får mye igjen for at inkubatorledelsen er tilgjengelig. Det gir en form for trygghet at ledelsen har kontor i enden av gangen, hvor døren står åpen dersom man lurere på noe.

### **5.3.2 Inkubatorledelsen sin kompetanse og erfaring**

Gründeren i Fec AS uttrykker følgende om inkubatorledelsen:

*"Så lenge jeg sitter her er det en kjempe fordel, for her er jo inkubatorledelsen tilgjengelig. Så her føler jeg at jeg får mye hjelp og støtte. Her kan jeg spørre om alt, styre, ledelse, prising, ansettelse, ja alt" – FeC*

Forretningsutvikleren i Industriutvikling Vest har startet egen bedrift innenfor samme bransje som FeC opererer i tidligere. Han kan derfor mye om bransjen og har god markedsinnsikt. I tillegg har han flere viktige kontakter innenfor bransjen.

Kontakter i inkubatoren sitt nettverket blir analysert videre i kap.5.4.1.

Gründeren i FeC var tidligere medlem av en annen inkubator, men byttet til Industriutvikling Vest fordi ledelsen har kompetanse og markedsinnsikt i hennes bransje. I motsetning til inkubatoren hun var medlem av tidligere. Den tidligere inkubatoren veiledet henne i feil retning på grunn av mangel på kompetanse. Bedriften lider fortsatt av beslutninger som ble tatt på den tiden. Gründeren anbefaler derfor:

*"Når man skal finne den rette inkubatoren for sin bedrift, er det viktig å se etter hvor de har markedsforståelse for den bransjen du jobber innenfor. Det er veldig viktig." - FeC*

Etter at hun ble med i Industriutvikling Vest har det gått veldig bra med bedriften hennes. Hun mener deler av suksessen er på grunn av støtten og hjelpen hun har fått av inkubatorledelsen.

De andre informantene uttrykker at de synes inkubatorledelsens kompetanse og erfaring er tilstrekkelig. Her er et eksempel som illustrerer dette:

*"De er veldig kunnskapsrike og vet hva man skal gjøre" - PraesidioTotalis*

### **5.3.3 Avtaler, kontrakter og søknader**

FeC, PraesidioTotalis og Visavi Technology har alle fått innvilget støtte av Innovasjon Norge etter at inkubatorledelsen i Industriutvikling Vest har hjulpet dem med søknaden. I tillegg til søknader fra Innovasjon Norge har flere av informantene fått hjelp til å skrive forskjellige avtaler og kontrakter. For eksempel uttaler gründeren i FeC følgende:

*”Jeg har erfaring med avtaler og kontrakter fra da jeg jobbet som avdelingsleder. Men det er forskjell på å jobbe i en bedrift, og nå som jeg har startet for meg selv. Det er en helt annen type risiko og man er ny i markedet og sånn. Så der har jeg brukt inkubatorledelsen mye som sparringspartnere. I tillegg har jeg fått mye hjelp i forhold til styresammensetning og styre struktur” – FeC*

Flere av inkubatorbedriftene i Industriutvikling Vest har benyttet seg av tjenestene til Argonville Media. FeC har betalt for tjenestene de har kjøpt av Argonville Media. Gründeren i PraesidioTotalis betalte for dem i begynnelsen, men besluttet deretter at gründeren i Argonville Media ville være mer motivert i jobben han utførte for PraesidioTotalis dersom han var medeier i firmaet. Derfor har forretningsutvikleren i Industriutvikling Vest i samarbeid med gründerne i PraesidioTotalis og Argonville Media utarbeidet og inngått en avtale mellom gründerne. Derfor er gründeren i Argonville Media medeier i PraesidioTotalis i dag. Men gründeren i PraesidioTotalis er ikke medeier i Argonville Media, han har heller ikke noe ønske om dette. Begge gründerne uttrykker at de er svært fornøyd med avtalen som er utarbeidet i samarbeid med forretningsutvikleren i Industriutvikling Vest.

### **5.3.4 Kurstilbud til inkubatorbedriftene**

Ingen av informantene har startet opp bedrift tidligere, de bedriftene de har i dag er deres første. Informantene har derfor gjerne ikke tilstrekkelig kunnskap når det kommer til å drive oppstartsbedrift. De trenger opplæring og kursing. Dette kan for eksempel være kurs i regnskap, rettslige sammenhenger, styresammensetning etc.

Industriutvikling Vest tilbyr ikke kurs. Inkubatorledelsen tipser istedenfor inkubatorbedriftene om kurs i regionen de bør ta. Gründeren i PraesidioTotalis forteller at han syntes denne løsningen er grei, fordi forretningsutvikleren er flink til å oppfordre inkubatorbedriftene til å delta på kurs i lokalområdet.

Selv har han benyttet seg av dette tilbudet og vært på kurs med skattemyndighetene. FeC sin gründer har også vært på kurs, men etter oppfordring fra Innovasjon Norge, ikke av forretningsutvikleren.

Visavi Technology og Argonville Media sine gründerer stiller seg nøytral i forhold til om Industriutvikling Vest tilbyr kurs innad eller ikke.

### **5.3.5 IT-Tjenester**

Inkubatorledelsen i Industriutvikling Vest tilbyr ikke noen form for IT-tjenester eller teknisk support i dag. Inkubatorbedriftene har derfor en tendens til å tilkalle gründeren i Argonville Media dersom de har et problem. Et eksempel på dette er når et dataprogram ikke svarer til kopimaskinen. Gründeren i Argonville Media syntes dette er litt vanskelig å forholde seg til. Han ønsker å hjelpe de andre inkubatorbedriftene, men er selv opptatt med eget arbeid. For at det ikke skal gå utover den daglige driften i Argonville Media, må gründeren vurdere når han har tid til å strekke ut en hjelpende hånd. Han forteller at inkubatorbedriftene pleier å respektere at han ikke alltid har tid til å hjelpe dem, men at han noen ganger syntes det er ubehagelig å si nei.

### **5.2.6 Hyppighet og initiativtaker**

Bedriftene oppsøker inkubatorledelsen når de trenger hjelp. Kontordøren til ledelsen står alltid åpen. Det er fritt for å gå inn og spørre etter hjelp. Dersom ledelsen ikke er på kontoret er de flink til å svare over telefon eller via mail. Dersom problemet ikke kan løses med en gang, avtales det et møte. Informantene uttrykker også at inkubatorledelsen er flink til å komme innom kontoret til inkubatorbedriftene dersom de har noen tips til bedriftene.

### **5.2.7 SIVA sin inkubatoravtale**

Som skrevet under kap.5.3.3, leiekostnader, får inkubatorbedriftene rimeligere priser på de fysiske lokalitetene og inkubatortjenestene gjennom SIVA sin industriinkubatoravtale. Gründeren i FeC forteller at hun føler hun får mer igjen for tjenestene enn hva hun betaler for. PraesidioTotalis sin gründer er enig og forteller at han mener at SIVA sitt inkubatorprogram er en god investering i hans bedrift. I tillegg er han veldig fornøyd med at sjefen i SIVA tok seg tid til å se hva inkubatorbedriftene i Industriutvikling Vest driver med.

Siden Argonville Media og Visavi Technology ikke er en del av SIVA sin industriinkubatoravtale, får de ikke subsidierte priser knyttet til rådgivningstjenester. De uttaler seg derfor ikke om dette punktet. Men begge bedriftene har benyttet rådgivningstjenestene selv om de betaler mer enn de andre inkubatorbedriftene som er med i avtalen. Derfor uttaler de seg under de andre punktene som hører til kap.5.3.

### 5.3.8 Oppsummering

Tabell 2 illustrerer fordeler og ulemper inkubatorbedriftene opplever ved rådgivningstjenestene Industriutvikling Vest tilbyr.

Tabell 2 Fordeler og ulemper inkubatorbedriftene opplever ved rådgivningstjenestene

Fordeler:	Ulemper:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsens tilstedeværelse</li> <li>• Oppdatert og oppmerksom ledelse</li> <li>• God på søknader, kontrakter og avtaler</li> <li>• Ledelsens erfaring og kompetanse</li> <li>• Rimelige tjenester(SIVA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holder ikke kurs selv</li> <li>• Har ikke IT-ansvarlig</li> </ul>

## 5.4 Nettverkstjenester i Industriutvikling Vest

### Forskningsspørsmål 3:

*Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene i forhold til felleskapet innad i inkubatoren og ved nettverket til Industriutvikling Vest?*

#### 5.4.1 Industriutvikling Vest sitt nettverk – Størrelse og betydning

Industriutvikling Vest har en sterk tilknytning til kommunen, sammen samarbeider de godt. Gründerne i PraesidioTotalis og FeC tok først kontakt med kommunen i forbindelse med søknad om etableringsstøtte. Kommunen satt dem deretter i kontakt med daglig leder i Industriutvikling Vest. PraesidioTotalis og FeC sitter i Industriutvikling Vest som et resultat av inkubatorens tilknytning til kommunen.



*”Det er ikke alltid så lett å komme i direkte kontakt med beslutningstakere i bedrifter. Dette føler jeg inkubatoren har hjulpet meg med”* – Visavi Technology

Gründeren i Visavi Technology forteller at nettverket til inkubatoren er verdifullt for hans bedrift. Han er fornøyd med måten inkubatorledelsen åpner for at han får direkte kontakt med nøkkelpersoner med en gang. Som gründer av en oppstartsbedrift opplever han at det ofte er vanskelig å komme i kontakt med de rette personene. Han må ofte gjennom flere ledd før han treffer på vedkommende han skal snakke med. Dette er tidkrevende. I tillegg til at Industriutvikling Vest setter gründeren i kontakt med nøkkelpersoner, har de satt han i kontakt med en mentor.

*”Jeg savner de gode nettverkseffektene inkubatoren sitt nettverket gav da jeg begynte her. Jeg får ikke det samme ut av nettverket deres i dag”* - FeC

Gründeren i FeC forteller at hun dro stor nytte av inkubatoren sine kontakter i begynnelsesfasen, da hadde inkubatoren alle de rette kontaktene. På nåværende tidspunkt føler hun ikke at hun får like mye ut av nettverket deres. Hun savner nytten hun fikk av nettverket tidligere. I dag benytter hun heller sine egne kontakter fremfor å bruke Industriutvikling Vest sine. Hun mener inkubatorledelsen er dårlig på å vise hvem de kjenner. Hun ønsker at ledelsen skal vise henne hvem i deres nettverk som kan bli potensielle nye kunder for bedriften hennes.

Argonville Media har fått mange kunder på grunn av Industriutvikling Vest sitt nettverk. Gründeren i PraesidioTotalis forteller at inkubatoren har satt han i kontakt med flere, men presiserer at han har oppnådd mest på egenhånd ved å bruke sitt eget nettverk.

Industriutvikling Vest arrangerer forskjellige arrangementer hvor inkubatorbedriftene kan bygge nettverk. Informantene benytter seg ikke av dette tilbudet. Gründeren i Argonville Media forteller at han har et luksusproblem i forhold til dette. Han kunne dratt på arrangementene for å få flere kunder, men per dags dato har han nok å holde på med. Han kommer muligens til å benytte seg av tilbudet dersom han har mindre å gjøre i fremtiden.

Gründeren i FeC føler ikke at Industriutvikling Vest viser hvem hun kan møte på disse arrangementene. Derfor benytter hun heller sitt eget nettverk for å finne arrangementer å gå på, fremfor å prioritere arrangementene til Industriutvikling Vest.

#### 5.4.2 Miljø og fellesskap innad i inkubatoren

Som skrevet i kap.5.3.1, motivasjon, er fellesskapet og støtten inkubatorbedriftene får igjennom inkubatoroppholdet en stor del av motivasjonen til at inkubatorbedriftene ønsker å sitte i inkubatoren. Gründeren i FeC forteller at hun syntes inkubatorledelsen har gjort en god jobb i forhold til screening av inkubatorbedriftene. Det er en fin gruppe som utfyller hverandre.

Argonville Media og FeC sine gründere forteller at det er lite rivalisering blant inkubatorbedriftene. Det er mer et miljø hvor man bygger hverandre opp og gleder seg på hverandres vegne. Gründeren i FeC fortsetter å fortelle at fellesskapet i inkubatoren er det nærmeste hun kommer kollegaer per dags dato. De har en form for kollegialt nettverk, hvor de kan snakke om både bedriftsrelaterte ting og sosiale ting som ikke har noe med forretning å gjøre.

Gründerene i PraesidioTotalis og Visavi Technology setter pris på å sitte med andre som er i samme situasjon som dem. Å drive en oppstartsbedrift er ikke alltid like lett. Noen dager er det stor fremgang, mens andre kan by på stor tilbakesetning. Da er det kjekt å ha noen å snakke med som muligens har gjennomgått liknede. De føler de har større forståelse for hverandres situasjoner og problemstillinger. Å sitte hjemme alene med problemene kan fort bli ensomt og frustrerende. Eksempel på sitater som illustrerer dette:

*"Folk som sitter her har liknende utfordringer som vi har, på tvers av domener, produkter og sånt. Den prosessen, den enorme berg og dalbanen. Ting som du tror er i boks, raser i den ene øyeblikket. Da er det greit å ha folk rundt seg som gjerne har erfart det samme. De har større forståelse. Turbulensen den deler vi alle." - Visavi Technology*

Informantene forteller at det er lav terskel for å gå inn på kontoret til nabo bedriften, siden fellesskap fungerer så godt. De kan snakke om alt fra jobb til fritid, men det respekteres når noen trenger arbeidsro. Gründeren i Argonville Media forteller at han trenger arbeidsro når han programmerer. Dersom han løfter øynene fra skjermen når han programmerer, tar det lang tid å finne tilbake til der han slapp. Han har opplevd at de andre gründere har kommet inn og forstyrret mens han holder på. Derfor har de utviklet et system for å unngå at folk ikke blir forstyrret når de trenger arbeidsro.

Det er en fast kjerne på 3-5 personer som drar i kantinen for å spise lunsj hver dag. Det oppfordres til å spise lunsj sammen, men informantene opplever ikke noe press i forhold til å delta på lunsj. Det blir respektert om man ikke har tid eller lyst.

Selv om terskelen er lav for å ta kontakt med andre, mener gründeren i Visavi Technology at kommunikasjonsflyten ikke fungerer optimalt. Alle snakker med hverandre, men det er ikke sikkert at de lufter riktige problemstillinger ovenfor hverandre. Han forteller at han ikke er oppdatert på situasjonen til alle inkubatorbedriftene i inkubatoren. Derfor foreslår han at Industriutvikling Vest burde begynne med aktiviteten "Project next door". Det vil si at alle inkubatorbedriftene og ledelsen samles, for eksempel en gang annenhver uke eller en gang i måneden, og forteller om bedriftenes situasjon og problemstillinger. Aktiviteten fungerer som et forum hvor man kan få hjelp og innspill til problemstillinger inkubatorbedriften står ovenfor.

I tillegg til å begynne med "Project next door", ønsker gründeren i Visavi Technology at inkubatorledelsen skal fylle opp de tre ledige kontorene, slik at de får en kritisk masse i lokalet.

### **5.4.3 Inkubatorbedriftene sine egne nettverk**

FeC sitt rykte er stort sett bygget på gründeren sitt eget nettverk, ettersom at hun tidligere har jobbet som avdelingsleder i en etablert bedrift innenfor samme bransje. Hun bygget et stort nettverk mens hun jobbet i denne stillingen. Siden hun har vært en del av "gamet" tidligere, kjenner hun til messene og konferanser man bør delta på for å profilere bedriften. Relasjonen gründeren i FeC har med Innovasjon Norge har ført til at bedriften har fått en mentor. Gründeren forteller også at DNB har vært flinke til å danne et nettverk blant gründere i området. Dette nettverket har hjulpet henne.

PraesidioTotalis sin gründer har også brukt sitt eget nettverk mye. Han forteller at ballen triller og baller på seg. Dersom han kommer i kontakt med en person, så setter vedkommende han i kontakt med flere. Dette har resultert i gode ringvirkninger for bedriften så langt.

Argonville har fått enkelte kunder gjennom Industriutvikling Vest sitt nettverk. Men mesteparten av kundene hans stammer fra hans eget nettverk, samt "word of mouth"; kundene forteller om han til sine bekjente og slik får Argonville Media nye kunder.

Gründeren i Visavi Technology bruker for det meste nettverket til inkubatoren. Han har ikke operert i bransjen tidligere, og har derfor ikke bygd et gunstig nettverk innenfor bransjen enda. Han syntes derfor det er lettere å bruke Industriutvikling Vest sitt nettverk.

#### **5.4.4 Betalingsmidler og makt**

Flere av inkubatorbedriftene har benyttet seg av tjenestene til Argonville Media.

FeC og PraesidioTotalis har begge betalt for tjenestene. De mener de har fått mer igjen for tjenestene, enn det de har betalt for. Gründeren i Argonville Media AS bekrefter dette. Han forteller at på grunn av fellesskapet i inkubatoren, har han lagt ned mer innsats enn det han har tatt betalt for. Dersom han skulle tatt fullt betalt for tjenestene, hadde det blitt dyrt for inkubatorbedriftene.

Flere av informantene har vurdert å bruke studenter til å løse ulike oppgaver for dem. Eksempler på dette er; idémyldring i forhold til prosjekter, pilotprosjekter, forslag til markedsføringstiltak, etc. Alle informantene har et bekjentskap eller en tilknytning til et universitet eller en høyskole. Men gründeren i Argonville Media er den eneste som kan se for seg at han kommer til å benytte seg av studenter i nærmeste fremtid. De andre har ikke tid til å benytte seg av studenter på det stadiet de befinner seg i nå. De har nok prosjekter å driver med og ønsker ikke å ta på seg et til.

#### **5.4.5 Industriutvikling Vest sitt image – kredibilitet og legitimitet**

Industriutvikling Vest profiler seg som et støttemiljø som hjelper oppstartsbedrifter. Argonville Media har vært i media flere ganger i forbindelse med Industriutvikling Vest. Dette har vært både positivt og negativt for bedriften. Det har ført til at bedriften har fått flere kunder, men det har også ført til at enkelte kunder er mer skeptiske til kompetansen Argonville Media besitter. Enkelte kunder oppfatter bedriften som et enkeltmannsforetak siden Industriutvikling Vest har så stort fokus på at det er oppstartsbedrifter de jobber med. Argonville Media ble startet i 2008, men ble lagt på

hyllen i noen år, før det ble tatt opp igjen høsten 2014. Firmaet har flere suksessfulle prosjekter å vise til. Derfor er det kjedelig for gründeren at han må forsvare at han er flink når han er i kundemøter. Han driver ikke et enkeltmannsforetak, men et AS. Men gründeren forteller at han tror han får flere kunder enn han muligens mister på bakgrunn av Industriutvikling Vest sitt image.

#### 5.4.6 Tilgang til kapital gjennom nettverk

Industriutvikling Vest har ingen eierandeler i inkubatorbedriftene og inkubatorbedriftene får ikke tilgang til kapital gjennom nettverket til Industriutvikling Vest. Gründerne har selv skaffet nødvendig kapital for å starte og drifte bedriftene deres.

#### 5.4.7 Oppsummering

Tabell 3 illustrerer fordelene og ulempene inkubatorbedrifter opplever ved nettverkstjenestene

Tabell 3 Fordeler og ulemper inkubatorbedriftene opplever ved nettverkstjenestene

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fellesskap og miljø</li> <li>• Flink til å bruke og vise nettverket sitt når inkubatorbedriftene er i begynnelsesfasen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelfullt nettverk etter oppstartsfasen</li> <li>• Inkubatorbedriftene benytter heller eget nettverk</li> <li>• Arbeidsro</li> <li>• "Project next door"</li> <li>• Bruker ikke studenter</li> </ul>

## 6. Diskusjon og refleksjon

### 6.1 Oppbygging av kapittelet

I dette kapittelet går jeg gjennom hvert av forskningsspørsmålene og drøfter tolkningen av funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Jeg vurderer hvorvidt teorien samsvarer med eller fraviker fra mine funn, og ulike årsaker til dette. Dette kapitelet inneholder også mine egne kritiske refleksjoner til teorien, og det fokuseres på å stille åpne spørsmål rundt funnene framfor å gi noen svar. Dermed vil kapittelet også kunne gi ideer til videre forskning innenfor tjenestene industriinkubatorer tilbyr. Oppsummerte anbefalinger til videre forskning gjengis i kapittel 7.3.

### 6.2 Fysiske lokaliteter ved Industriutvikling Vest

#### Forskningsspørsmål 1:

*Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene ved de fysiske lokalitetene hos Industriutvikling Vest?*

Informantene mener det er mye tyngre å drive nyetablerte bedrifter hjemmefra. Primærdataen støtter teorien i det teoretiske rammeverket og viser at gründerne drar godt nytte av det støttemiljøet som finnes innad i de fysiske lokalitetene (Bergek and Norrman 2008). Gründerne føler de oppnår større nytte ved å sitte i inkubatoren, fremfor å ha kontor hjemme. Selv om gründerne her fokuserer på at støttemiljøet inkubatoren tilbyr har stor betydning, er det viktig å huske at det ikke er sikkert at hjemmekontor er et alternativ for alle gründerne. Det er ikke gitt at man har kontorplass i hjemmet, hvor man kan sitte å jobbe i fred. Dersom dette er faktum står gründeren ovenfor et valg mellom å benytte seg av kontorplass i en inkubator eller ved et annet utleie bygg. Da er det ikke rart at gründeren ønsker å bli medlem av en inkubator da de som regel tilbyr mer favoriserende leievilkår enn det vanlig kontorutleie tilbyr. Vanlig kontorutleie koster mer fordi de leier ut uavhengig av om det er en nyetablert bedrift eller en etablerte bedrift som ønsker å leie. På bakgrunn av dette ser vi at det kan være flere årsaker til at gründerne velger å benytte seg av kontorplass i en inkubator.

Informantene forteller at det er mye kjekkere å invitere kunder, leverandører, investorer og lignende til et møterom i inkubatoren, fremfor å invitere dem hjem til seg selv eller ut på kafé. Som skrevet i teoridelen, er det sjeldent at nyetablerte bedrifter har

råd til alle godene en inkubator tilbyr (Bøllingtoft 2012). Lokalet til Industriutvikling Vest utlyser på mange måter profesjonalitet, og det har muligens en positiv påvirkning i forhold til kredibiliteten og legitimiteten kunder, leverandører og investorer tilegner den inkubatorbedriften de besøker. Mer om kredibilitet og legitimitet under kap.6.4.

Gründeren i Visavi Technology etterlyser at lokalet identifiser seg som en inkubator. Akkurat nå er det ikke stort annet enn en bok på bordet om innovasjonsprosesser og logoen på veggen i inngangspartiet, som viser at de er en inkubator. Så jeg ser poenget hans, uten logoen på veggen kunne det vært et vanlig kontorutleie. Derfor syns jeg ideen om et business canvas på veggen er god, og jeg er enig i at det kan åpne opp for gode samtaler. Samtidig syntes jeg ikke at Industriutvikling Vest trenger å forandre på altfor mye. Jeg liker de fargerike møblene i lokalet, og syns de utlyser kreativitet. En hylle eller et lite bibliotek av innovasjons- eller inspirasjonsbøker vil trolig ikke gjøre noe nytte. Gründeren i Argonville Media forteller at han finner alt han trenger på internett. Bøkene vil derfor trolig bli lite brukt.

En ting Industriutvikling Vest bør satse på er et skilt med navn og logo utenfor bygget. Da jeg var der ute fant jeg bygget på grunn av adressen deres. Jeg kan ikke huske å ha sett noen skilt utenfor.

Flere av informantene snakket om at det ofte kan være litt "tomt" i lokalene, fordi flere av inkubatorbedriftene pleier å være bortreist, samt at tre av kontorene er ikke besatt enda. Det sitter åtte bedrifter i inkubatoren i dag. De to første gangene jeg var der merket jeg ikke at det var få personer der. Da kom det folk å møtte meg i inngangsdøren, samtidig som jeg registrer at det satt folk på flere av kontorene.

Den siste gangen derimot, var det kun jeg og informanten i lokalet, og klokken passerte 13.00 da jeg startet intervjuet. Da kjente jeg på tomheten. Så jeg ser poenget til gründeren i Visavi Technology om at de trenger en kritisk mengde med folk i lokalet. På den andre siden ser jeg også poenget til gründeren i Argonville Media om at flere inkubatorbedrifter fort kan gå utover arbeidsroen innad i inkubatoren. I alle fall hvis ikke gründeren i FeC har rett i forhold til at inkubatorledelsen er god i screeningprosessen, og flinke til å sette inn bedrifter som utfyller hverandre. Dersom inkubatorbedriftene ikke kommer godt overens kan det gå utover fellesskapet. Fellesskap blant inkubatorbedriftene blir diskutert i kapittel 6.4.

En måte ledelsen kan få inn flere bedrifter på er å arrangere en "idémyldringskonkurranse". Har kan det kommer frem gode ideer som kan utvikle seg til selskap. Siden Industriutvikling Vest er en industriinkubator kan det være lurt å kjøre konkurransen innad i MB. Da det kan resultere i knoppskyting. Knoppskyting er et av målene ved SIVA sin industriinkubator avtale(SIVA 2013). Dette kan være et bra tiltak, spesielt med tanke på at flere industriinkubatorer som har lite idétilfang.

Jeg har vært ute hos Industriutvikling Vest tre ganger i forbindelse med dybdeintervjuene. Det første som slo meg når jeg ankom bygget, var at parkeringsplassen var full. Heldigvis kjørte en bil ut fra plassen like etter jeg ankom, dermed fikk jeg plass. De to påfølgende gangene er historien den samme, parkeringsplassen er full. Heldigvis løste flaksen problemet alle gangene jeg var på besøk. Derfor forstår jeg godt at gründeren i Argonville Media er bekymret for om hans besøkende(kunder etc.) får parkering. Jeg har kjent på bekymringen selv. Grunnen til at det er fullt er fordi det jobber flere i bygget som også har bil.

Den tredje gangen jeg var der ute er det kun informantene og jeg som er i lokalet til Industriutvikling Vest. Likevel er parkeringsplassen like full. Så dersom Industriutvikling Vest tar inn nye inkubatorbedrifter, vil parkeringsproblemet bli enda større. Det er sannsynlig at de potensielle fremtidige inkubatorbedriftene kjører bil til lokalet. Derfor er det mulig at noen ikke får parkeringsplass når de kommer om morgen. Jeg ser ikke grunnen til at det er så få parkeringsplasser, når det jobber så mange i bygget. Det er stor plass rundt bygget, så med byggetillatelse burde det være mulig å ekspandere parkeringsplassen. Jeg vil si det er behov for å utvide antall parkeringsplasser, men jeg har ikke kompetanse eller kunnskapen til å forklare hvorfor det ikke er flere parkeringsplasser per dags dato. Eller om de har tillatelse og planer om å utvide antallet. Etter min mening burde de i alle fall utvide antall parkeringsplasser så snart som mulig.

Gründeren i FeC ønsker at Industriutvikling Vest skal investere i en ny kopimaskin. Jeg er overrasket over at kopimaskinen er gammel, siden utstyret jeg har sett ser ut til å være av ny og høystandard. En ny kopimaskin er ikke en stor investering for Industriutvikling Vest. Siden kopimaskinen er en del av de fysiske lokalitetene syns jeg Industriutvikling Vest bør investere. På den måten forhindrer de frustrasjonsmomentet



til inkubatorbedriftene vedrørende at ikke alle programmene de bruker svarer til kopimaskinen. En ny kopimaskin kan medføre at gründeren i Argonville Media får én mindre ting han "må" å hjelpe inkubatorbedriftene med.

Per dags dato har Industriutvikling Vest ikke en 3D-printer. Ingen av informantene savner det. Men dersom det kommer inn nye inkubatorbedrifter, bør inkubatorledelsen ta det opp til ny vurdering. De nye inkubatorbedriftene har gjerne behov for det.

Informantene uttrykker at de er fornøyd med beliggenheten. Regionen har et godt utgangspunkt for utvikling av nye forretningskonsepter. Industriutvikling Vest har betydelig industriell kompetanse, råvaretilgjengelighet, godt etablert infrastruktur og utviklede nettverk med mange etablerte bedrifter (Industriutvikling Vest 2015).

I tillegg har MB ofte sterke ingeniør avdelinger og mye kunnskap om regionen generelt (Brush, Kolvereid et al. 2010). Det overrasker meg at informantene er så positive i forhold til beliggenheten, siden ingen av informantene mine har noen tilknytning til MB. De opererer i andre bransjer. Men informantene bruker gjerne noen av de samme råvarene. For eksempel har gründeren i Praesidio Totalis valgt å bruke en leverandør i lokalområdet. Altså finnes det fordeler i regionen informantene mine kan dra nytte av. I tillegg er enkelte av de etablerte bedriftene i området, kunder av Argonville Media, FeC og Visavi Technology. Det er fint å se at informantene kan dra nytte av de regionale fordelene selv om de ikke har noen tilknytning til MB.

Det kan diskuteres om industriutvikling Vest egentlig burde være en industriinkubator fremfor en vanlig forretningsinkubator. Ettersom at ingen av de fire informantene mine har tilknytning til MB, og de utgjør 50% av inkubatorbedriftene i inkubatoren.

Jeg vet ikke hvordan det er med tilknytningen til de resterende fire inkubatorbedriftene. Men jeg synes det er litt rart at industriinkubatoren ikke har flere inkubatorbedrifter som er knyttet til MB. En mulig årsak til dette er at inkubatoren ikke har satset nok på knoppskyting.

Sternberg (2004) mener at inkubatoroppholdet til inkubatorbedriftene bør vare i 3-5 år. Etter denne tidsperioden bør inkubatorbedriften utforske hvordan det er å forlate inkubatoren (Schwartz and Hornych 2008). Industriutvikling Vest har satt tidsbegrensningen på inntil tre år. Dette er informantene fornøyd med. Jeg tror det er lurt å begrense oppholdet til tre år. Informantene virker motivert i forhold til at de får

den støtten de trenger i inkubatoren til å vokse ut av inkubatoren og ekspandere videre til å bli en vekstbedrift. Dersom Industriutvikling Vest hadde satt en kortere tidsbegrensning på oppholdet tror jeg inkubatorbedriftene hadde fått mindre ut av oppholdet. Da tror jeg oppholdet hadde blitt en kamp mot tiden, hvor inkubatorbedriftene stresser for å få mest mulig ut av det korte oppholdet. På den andre siden tror jeg ikke det er så bra med en tidsperiode på fem år heller. Det blir for lenge. Jeg tror det er viktig med litt tidspress i forhold til inkubatorbedriftens ambisjon om å vokse ut av inkubatoren. Dersom tidsperioden blir for lang, kan det resultere i at inkubatorbedriftene blir for komfortabel i sin situasjon og ikke jobber like hardt for å vokse. På bakgrunn av dette vil jeg anbefale Industriutvikling Vest å fortsette med å begrense oppholdet til tre år.

SIVA mener at et inkubatoropphold fører til flere vekstbedrifter i Norge(SIVA 2013). Jeg kan ikke uttale meg om inkubatorbedriftene jeg har intervjuet blir vekstbedrifter i fremtiden, men ambisjonen er i alle fall der.

### **6.3 Rådgivningstjenester ved Industriutvikling Vest**

#### Forskningsspørsmål 2:

*Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene ved rådgivningstjenestene Industriutvikling Vest tilbyr?*

En inkubator skal gjøre gründernes "verden" mindre og hjelpe dem gjennom barrierer. Smilor og Gill(1986) mener en av fordelene ved et inkubatoropphold er at inkubatorbedriftene raskere kommer frem til løsninger på problemstillinger(Cooper, Hamel et al. 2012). Derfor er det ikke rart at Havnes(2003) mener at de faglige tjenestene er de viktigste blant inkubatortjenestene, samt at Clausen og Rasmussen(2008) sin forskning viser at tjenester som forretningsutvikling og oppfølging(coaching, mentortjenester osv.) er de mest brukte tjenestene blant inkubatorbedrifter i industriinkubatorer.

Forskningen til Clausen og Rasmussen(2008) viser at inkubatorbedrifter i industriinkubatorer er tilfreds med involveringen fra inkubatoren. To tredjedeler av bedriftene som deltok i deres forskning mente i stor grad at inkubatoren brukte tilstrekkelig tid på deres bedrift. Informantene i min forskning uttrykker mye det

samme. Informantene mener inkubatorledelsen er tilgjengelig, samt oppdatert og oppmerksom knyttet til det inkubatorbedriftene driver med.

Første gang jeg besøkte Industriutvikling Vest møtte forretningsutvikleren meg i inngangspartiet. Han var veldig hyggelig og introduserte meg for første informant. Andre gangen jeg var der observerte jeg at en av informantene spurte forretningsutvikleren om han hadde tid til å se over et problem. Forretningsutvikleren svarte raskt, *"Ja, bare kom inn når du er klar"*. Etter det fulgte han opp med å si til en av de andre informantene; *"Jeg har noen ideer i forhold til det vi snakket om i går. Jeg kommer innom deg senere"*. Tredje gangen jeg var der ute var ingen fra inkubatorledelsen tilstede. På bakgrunn av dette vil jeg si at jeg har sett i praksis det informantene forteller. Inkubatorledelsen sitter ikke fast på kontoret, men de er tilstrekkelig tilstede. Når de er tilstede er de tilgjengelig, og døren er åpen. I tillegg viser primærdataen at inkubatorledelsen er flinke til å komme med tips. Jeg syns inkubatorledelsen fremstår som informerte, og engasjerer seg for at inkubatorbedriftene skal lykkes. Siden suksessraten til en inkubator avhenger av suksessen til inkubatorbedriftene, er det naturlig at inkubatorledelsen jobber for at inkubatorbedriftene skal lykkes (Aerts, Matthyssens et al. 2007).

Inkubatorledelsen i Industriutvikling Vest består av daglig leder og en forretningsutvikler. Daglig leder har lang erfaring fra revisjons- og konsulentbransjen, både innenfor privat, kommunal og statlig sektor. Tidligere har han vært både økonomisjef og administrerende direktør i et av AGR sine datterselskap. Han har lang erfaring fra frivillige verv. I tillegg til å være dagligleder i Industriutvikling Vest, er han også daglig leder i Mongstad Vekst AS som utvikler næringsarealer på Mongstad. Dette selskapet er også medeier i Industriutvikling Vest.

Forretningsutvikleren har lang erfaring fra næring og industri, både fra service, næringsmiddelindustri, samt olje og gass. Han har drevet med daglig drift, produksjon, salg, markedsføring, styrearbeid og strategi (IndustriutviklingVest 2015).

Inkubatorledelsen har et bredt spekter av kompetanse og erfaring. Daglig leder har ikke erfaring fra å starte opp egen bedrift. Forretningsutvikleren derimot har vært med på å startet opp flere bedrifter. Han besitter derfor mye kunnskap i forhold til å starte opp egen bedrift.

Oppstartsbedrifter har ofte mange like problemstillinger, uavhengig av hvilken bransje eller sektor det opererer i (Aerts, Matthyssens et al. 2007). Selv om inkubatorledelsen har en bred kompetanse, har Industriutvikling Vest spesialisert seg innenfor olje og gass. Hansen (2000) mener spesialisering er den beste strategien, og Cordis (2002) mener konsentrasjonen på spesifikke sektorer øker ekspertisen en inkubator innehar, og dermed øker verdien på inkubatoroppholdet for inkubatorbedriftene dersom de opererer i disse spesifikke sektorene. Informantene mine opererer hovedsakelig ikke innenfor olje og gass slik som Industriutvikling Vest har spesialisert seg i. De opererer i flere forskjellige bransjer. Det er derfor vanskelig for inkubatorledelsen å være oppdatert i alle de ulike bransjene inkubatorbedriftene opererer i. Derfor tror jeg FeC får mest igjen for rådgivningstjenestene i forhold til markedsinnsikt. Fordi forretningsutvikleren har jobbet i samme bransje tidligere og har god innsikt, samt startet en bedrift innenfor denne bransjen. På bakgrunn av dette kan det diskuteres i hvilken grad inkubatorledelsen kan hjelpe informantene. Ingen av informantene har vært med på å starte bedrift selv tidligere. To av dem har startet innenfor bransjer de ikke har hatt spesielt mye forkunnskaper om. Derfor er det ønskelig at inkubatorledelsen kan stille med kunnskap om bransjen og markedsinnsikt. Per dags dato føler jeg ikke inkubatorledelsen kan levere dette. Inkubatorledelsen stiller med god kunnskap i forhold til de generelle problemstillingene oppstartsbedrifter står ovenfor, men de kan ikke hjelpe informantene med markedsinnsikt. Dette er forståelig da informantene ikke er et resultat av knoppskyting, men er egne selvstendige, nyetablerte bedrifter, uavhengig av MB.

Derfor kan det argumenteres for at informantene krever for mye av inkubatorledelsen i forhold til markedsinnsikt. Jeg går ut i fra at informantene visste hvilken kompetanse og erfaring inkubatorledelsen har før de knyttet seg til inkubatoren. På denne måte er valget bevisst. Informantene har gjerne knyttet seg til inkubatoren fordi ledelsen kan hjelpe dem med de generelle problemstillingene. Det er også mulig at gründerne ikke prioriterte "kunnskap og erfaring hos ledelsen" da de bestemte seg for å knytte seg til inkubatoren. Da kan ting som inkubatorens beliggenhet, tilgang til møterom, etc. ha vært viktigere for valget deres. Det er mulig at de har tilgang til markedsinnsikt via nettverket deres. Det er flere måter å tilegne seg denne kunnskapen. Det er derfor ikke sikkert det har vært en viktig komponent i forhold til valg av inkubator.

Selv om det gjerne ikke har vært en viktig komponent, burde det gjerne det. Gründeren i FeC har tidligere vært tilknyttet en annen inkubator, grunnen til at hun byttet var at inkubatorledelsen ikke kunne noe om bransjen bedriften opererer i. Det resulterte i at inkubatorledelsen førte FeC i feil retning og gründeren oppdaget det litt for sent. For å rette opp i dette avsluttet hun inkubatoroppholdet i den tidligere inkubatoren og ble medlem av Industriutvikling Vest. Årsaken til at hun valgt Industriutvikling Vest, var på grunn av kompetansen forretningsutvikleren har innenfor FeC sin bransje. Gründeren jobber fortsatt med å rette opp i feilene som ble begått under forrige inkubatoropphold, og hennes råd til andre er derfor at de bør velge en inkubator med kunnskap og markedsinnsikt i bransjen oppstartsbedriften opererer i. FeC er et eksempel på hvor gale det kan gå dersom inkubatorledelsen mangler kunnskap og markedsinnsikt i bransjen en av inkubatorbedriftene deres opererer i. Det bør gjerne stilles spørsmål vedrørende om Argonville Media, PraesidioTotalis og Visavi Technology bør bruke rådgivningstjenester som er bransjerelatert. På grunnlag av at inkubatorledelsen i Industriutvikling Vest ikke sitter på kunnskap og markedsinnsikt i bransjene til alle inkubatorbedriftene, kan de veilede inkubatorbedriftene i feil retning. Informantene er klar over ledelsens kompetanse og erfaring, og de uttrykker at de er fornøyd. Det kan bety at ledelsen er flink til å oppdatere seg på bransjen og har tilegnet seg markedskunnskap, men dette er tidskrevende for ledelsen.

Inkubatorledelsen har valgt å oppfordre inkubatorbedriftene til å dra på kurs holdt i lokalområdet fremfor å holde kurs selv. Det kan være mange grunner til at de har valgt denne løsningen, men jeg vet ikke årsaken. Informantene uttrykker at de er positiv til denne løsningen. Spørsmålet er om det holdes nok kurs i lokalområdet, og om kvaliteten på kursinnholdet er god nok. Lokalet til Industriutvikling Vest har et eget auditorium, hvor de har plass og utstyr til å holde kurs. Jeg vil si at inkubatorledelsen har tilstrekkelig kunnskap til å holde enkelte kurs selv, for eksempel vil jeg si at daglig leder har kompetanse til å holde kurs i regnskap. I tillegg har Industriutvikling Vest et stort nettverk, hvor det sikkert er flere personer som kunne holdt kurs for inkubatorbedriftene. Som tidligere skrevet vet jeg ikke årsaken til at ledelsen har valgt å ikke tilby kurs selv. Det er gjerne for kostbart eller for tidskrevende, eller kanskje er det ubeleilig fordi inkubatorbedriftene trenger kursene på forskjellige tidspunkt. En annen mulighet er at inkubatorledelsen ikke føler de har nok kunnskap til å holde kursene selv.

Jeg vil uansett anbefale inkubatorledelsen å ta det opp til en ny vurdering, fordi jeg mener det er en ulempe at de ikke har kurs på huset.

De bør også vurdere om enkelte av gründerne i inkubatoren, kan holde kurs for de andre inkubatorbedriftene. Hver enkelt sitter trolig på mye kunnskap som de andre også har behov for. Dette er et tiltak som kan føre til kunnskapsoverføring og erfaringslæring mellom inkubatorbedriftene(Bergek and Norrman 2008).

Clausen og Rasmussen(2010) sin rapport om industriinkubatorer viser at industriinkubatorene sine bidrag til teknisk kompetanse scorer lavest(Clausen, Rasmussen et al. 2010). Industriutvikling Vest tilbyr ikke noen form for IT-tjenester eller teknisk support. Jeg føler at inkubatorledelsen lar inkubatorbedriftene utnytte gründeren i Argonville Media ved å bruke hans kompetanse for å løse tekniske problem gratis. Etter min mening bør inkubatorledelsen stille med teknisksupport da kopimaskinen er en del av tilbudet de tilbyr inkubatorbedriftene. Jeg synes det er uprofesjonelt av inkubatorledelsen å sette gründeren i Argonville Media i den ubehagelige posisjonen hvor han må prioritere om han skal investere i arbeid med egen bedrift eller i felleskapet i form av å hjelpe "kollegaer"/andre gründerere med IT-relaterte problem, som for eksempel frustrasjonsmomentet "gammel kopimaskin". Jeg vet ikke årsaken til at de ikke har en teknisk ansvarlig. Det er gjerne fordi det er for kostbart eller så er behovet for sporadisk. En løsning kan være at alle de ulike bedriftene i bygget går sammen om å ansette en IT-konsulent. Det er trolig flere i bygget som trenger teknisk support. Kanskje er det allerede noen som har det. Ved å dele kostnaden med de andre bedriftene i bygget er det gjerne mulig for Industriutvikling Vest å tilby inkubatorbedriftene sine tjenesten; teknisk support.

Ut i fra Rice(2002) sin mening om at det finnes tre typer rådgivning i en inkubator, vil jeg si at *reaktiv og episodisk rådgivning* er mest vanlig i Industriutvikling Vest.

Da er rådgivningen initiert av gründeren når han/hun trenger hjelp til et problem med begrenset varighet(Bergek and Norrman 2008).

Informantene uttrykker at kontordøren til inkubatorledelsen alltid står åpen, og at det er fritt for å gå inn og spørre etter hjelp. Dersom ledelsen ikke er på kontoret er de flink til å svare over telefon eller på mail. Hvis problemet ikke kan løses der og da så avtaler de et møte hvor de tar saken videre.

Informantene uttrykker også at inkubatorledelsen er flink til å komme innom på kontoret til inkubatorbedriftene dersom de har noen tips til bedriftene. Dette kan sees på som en form for *proaktiv og episodisk rådgivning*, hvor inkubatorledelsen engasjerer inkubatorbedriftene i uformell ad hoc rådgivning (Bergek and Norrman 2008).

Hyppigheten på bruk av rådgivningstjenester og hvem som er initiativtaker, ser ut til å fungerer veldig bra i Industriutvikling Vest. En *kontinuerlig og proaktiv rådgivning* initiert av inkubatorledelsen virker som en dårlig løsning per dags dato.

Fordi inkubatorledelsen har valgt å ikke gjennomføre kurs innenfor inkubatoren.

Dersom de begynner med kurs, kan dette være en god løsning i fremtiden.

FeC og PraesidioTotalis nyter godt av industriinkubatoravtalen mellom SIVA og Industriutvikling Vest. De får rimeligere leiekostnader, i tillegg til at de kun betaler 40% av kostnadene ved rådgivningstjenestene (SIVA 2013). Dette er en god investering i bedriften. Ved å være med i denne avtalen, kan FeC og PraesidioTotalis frigjøre kapital de måtte brukt dersom de ikke var med i avtalen. Disse pengene kan de investere i andre bruksområder, som kan resultere i at bedriften vokser raskere.

Jeg vet ikke grunnen til at Argonville Media og Visavi Technology ikke er med i denne avtalen, men de benytter rådgivningstjenestene selv om de ikke er en del av avtalen.

Dersom jeg hadde vært gründer i en av disse bedriftene ville jeg vurdert å forhandlet meg inn denne inkubatoravtalen, fordi jeg kan ikke se noen negative sider ved avtalen.

#### **6.4 Nettverkstjenester i Industriutvikling Vest**

##### Forskningsspørsmål 3:

*Hvilke fordeler og ulemper opplever inkubatorbedriftene i forhold fellesskapet innad i inkubatoren og ved nettverket til Industriutvikling Vest?*

En industriinkubatorer har en rolle som nettverksbygger, både lokalt, regionalt og nasjonalt. De skal hjelpe inkubatorbedriftene med å komme i kontakt med nye kunder, leverandører, forskningsinstitutt, etc. Industriutvikling Vest har fire samarbeidspartnere. Disse er offentlige aktører som bidrar til å drifte inkubatoren. To av samarbeidspartnere er Lindås kommune og Austrheim kommune (IndustriutviklingVest 2015).

FeC og PraesidioTotalis er med i Industriutvikling Vest som et resultat av samarbeidet inkubatoren har med kommunene. Jeg vil påstå at samarbeidet med de to kommunene er en strategisk fordel for inkubatoren. Samarbeidet kan fungere som et kontaktpunkt, hvor inkubatoren kan møte nye potensielle inkubatorbedrifter. Grunnen til dette er at oppstartsbedrifter ofte tar kontakt med sin lokale kommune først for å søke om etableringsstøtte. Siden inkubator-konseptet er relativt nytt (Bøllingtoft 2012), er det ikke sikkert at alle gründere kjenner til konseptet enda. De fleste gründere starter for første gang (etablerer kun en bedrift) og har trolig liten kunnskap om gründermiljøet før de starter selv (Stambøl 2010). Det er derfor ikke sikkert at de har hørt om inkubator-konseptet. Av den grunn er kommunen en god samarbeidspartner, kommunen kan fortelle gründerne som søker om etableringsstøtte, hva inkubasjon er. I tillegg har kommunen god oversikt over hva som skjer i lokalområdet, og denne informasjonen kan både inkubatoren og inkubatorbedriftene nytte godt av.

Men det kan også argumenteres for at kommunene ikke er det beste kontaktpunktet for å finne nye inkubatorbedrifter. Industriutvikling Vest er en industriinkubator.

Det er lite trolig at gründere av industribedrifter søker om etableringsstøtte fra kommunen. De er som regel et resultat av knoppskyting fra MB. FeC og PraesidioTotalis har ikke tilknytning til MB. Samarbeidet med kommunen i forhold til å få nye inkubatorbedrifter hadde derfor trolig passet bedre om Industriutvikling Vest var en vanlig inkubator.

Industriutvikling Vest har også et nært samarbeid med seks nettverksorganisasjoner. Nettverksorganisasjonene bidrar med sin kompetanse innenfor næringer som sammenfaller de store og viktige næringene i regionen til Industriutvikling Vest (Industriutvikling Vest 2015). Blant de seks nettverksorganisasjonene finner man Innovasjon Norge. Dette er gjerne en av grunnene til at Industriutvikling Vest er gode på søknader til Innovasjon Norge.

Informantene forteller ikke noe om de andre nettverksorganisasjonene Industriutvikling Vest har samarbeid med. Dette illustrer gjerne gründeren bak FeC sitt poeng; om at ledelsen er for dårlig til å vise hvilke kontakter som finnes i inkubatoren sitt nettverk. Inkubatorbedriftene er ikke klar over hvilke kontakter de kan benytte seg av i disse nettverksorganisasjonene.



Antall kontakter i nettverket er viktig i forhold til nettverks posisjon. De direkte kontaktene er de personene inkubatoren har kontakt med. De indirekte kontaktene er de inkubatoren kan oppnå kontakt med via de direkte kontaktene. Antall relasjoner kan ha betydning for hvor mange og hvilken type ressurser inkubatoren og inkubatorbedriftene har tilgang til (Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

Industriutvikling Vest reklamerer for at de har et stort nettverk som kan hjelpe nyetablerte virksomheter videre. LinkedIn (Verdens største profesjonelle nettverksside) er en fin måte å få oversikt over sitt eget og andres profesjonelle nettverk.

Forretningsutvikleren er aktiv på LinkedIn og har over 500 kontakter der, han har derfor trolig mange relevante kontakter inkubatorbedriftene kan dra nytte av.

Profilen til daglig leder ser halvferdig ut, den mangler blant annet profilbilde. Jeg antar derfor at han ikke er aktiv på LinkedIn, men står oppført med 168 kontakter. Han har trolig flere relevante profesjonelle kontakter og bør derfor oppdatere profilen sin.

Det er ikke bare det profesjonelle (formelle) nettverket til inkubatorledelsen inkubatorbedriftene kan dra nytte av. Inkubatorledelsen har også direkte sosiale (uformelle) kontakter (Jenssen, Kolvereid et al. 2012). Disse kontaktene kan være nøkkelpersoner i forhold til inkubatorbedriftenes fremgang.

Facebook (Verdens største sosiale nettverksside) kan fungere som en indikasjon på ens sosiale nettverk. Kontaktene man har på LinkedIn og Facebook kan overlape. For eksempel kan en kollega være registrert som en kontakt på begge nettverkssidene. Derfor kan man ikke automatisk slå sammen antall kontakter registrert på LinkedIn med antall kontakter på Facebook og si at dette er størrelsen på nettverket. Men det kan fungere som en indikasjon.

Daglig leder i Industriutvikling Vest har 279 kontakter på Facebook og forretningsutvikleren har 663 kontakter. Blant de disse formelle og uformelle kontaktene kan det være flere ressurspersoner inkubatorbedriftene kan dra nytte av. Per dags dato er inkubatorledelsen dårlig på å vise hvem kontaktene deres er og hva disse kontaktene kan bidra med. Hvis inkubatorledelsen beslutter å starte med "Project next door" eller en liknende aktivitet, blir det gjerne lettere for ledelsen å holde seg oppdatert på hvilke kontakter inkubatorbedriftene trenger i ulike faser. Dette vil og føre til at inkubatorbedriftene blir mer bevisst på hvilke kontakter inkubatoren kan by på totalt sett.

Når en gründer vurderer å bli medlem av en inkubator bør vedkommende utvikle god forståelse for avhengighetene i relasjonsmønsteret. Symmetri i avhengighetene innebærer at det er gjensidighet i relasjonen. På den måten er partene omtrent like avhengige av hverandre. Asymmetri i avhengighetene innebærer at det ikke er gjensidighet. Da er en eller flere parter mer avhengig av relasjonene, mens en eller flere andre parter ikke er avhengig av dem tilbake (Jenssen, Kolvareid et al. 2012).

Informantene uttrykker ikke noen negative sider ved Industriutvikling Vest sitt nettverk i dag. Men det er viktig å huske på at inkubatorbedriftene gjerne ikke er klar over alle kontaktene i inkubatorens nettverk. Siden ledelsen ikke har vært så flink til å vise dem. Dette kan potensielt bli et problem i fremtiden. Inkubatorbedriftene bør derfor gjøre seg kjent med avhengighetene i inkubatorens nettverk.

Gründeren i Visavi Technology forteller om en negativ opplevelse knyttet til asymmetri i avhengighetene da bedriften var tilknyttet en annen inkubator. Visavi Technology er et spin-off selskap som er delvis eid av en annen etablert bedrift. Inkubatoren Visavi Technology tidligere var medlem av og den etablerte bedriften samarbeider.

Det tre partene har tidligere vært i forhandlinger sammen. Visavi Technology kom dårligst ut av disse forhandlingen. De la sin tillit i den tidligere inkubatorledelsens kunnskap og evne til å forhandle. Men siden den tidligere inkubatoren samarbeider med den etablerte bedriften, prioriterte de sine egne behov ovenfor samarbeidet med den etablerte bedriften fremfor å forhandle etter Visavi Technology sine behov.

Dette har resultert i svært dårlige avtaler for Visavi Technology og er en av grunnene til at gründeren valgte å flytte bedrifter til Industriutvikling Vest.

Dette illustrer hvor viktig det er å være klar over avhengighetene i relasjonsmønsteret. Avtaler som blir inngått mellom relasjoner med asymmetri er vanskelig eller umulig å komme ut av. Derfor er det viktig at inkubatorbedriftene er klar over avhengighetene i relasjonsmønsteret.

En inkubator gjør det mulig for inkubatorbedriftene å få kontakt med nøkkelpersoner med en gang. På denne måten slipper inkubatorbedriftene å bruke mye tid på å komme i kontakt med rett person på egenhånd (Storey and Greene 2010). Dette stemmer overens med det gründeren i Visavi Technology forteller. Industriutvikling Vest har satt han i kontakt med flere nøkkelpersoner. Dette har spart gründeren for mye tid og arbeid.

Men som tidligere skrevet, er ikke alle inkubatorbedriftene bevisst på hvilke kontakter som befinner seg i inkubatoren sitt nettverk. Derfor er det trolig mye å hente her. Dersom inkubatorbedriftene vet hvem de kan komme i kontakt med, kan flere av dem dra nytten av å bli satt i kontakt med nøkkelpersoner fra inkubatoren sitt nettverk.

Graden av interaksjon i inkubatoren, mellom inkubatorbedriftene, og samhandling mellom inkubatorledelsen og inkubatorbedrifter er viktig (Hackett and Dilts 2008). Fellesskapet ser ut til å fungerer veldig bra innad i inkubatoren. Den andre gangen jeg var i lokalet fikk jeg muligheten til å sitte og observere hvordan inkubatorbedriftene jobbet og samhandlet med hverandre. Gründerne sto rundt kaffemaskinen og pratet i pausen. Samtalen gikk i både forretningsrelaterte problemstillinger og uformell prat. Jeg observerte også at gründerne var innom kontorene til hverandre, samt kontoret til forretningsutvikleren. I likhet med det teorien fra det teoretiske rammeverket viser, er terskelen for å ta kontakt og få innspill fra andre lav. Felles lokalisering tillater at man kan "gå over gangen" og drøfter aktuelle problemstillinger over en kopp kaffe (Bergek and Norrman 2008). Selv om dette tilsynelatende høres bra ut, må man huske på kommentaren til Visavi Technology. Til tross for at gründerne prater sammen, er det ikke sikkert at de diskuterer det de bør. For å sørge for at alle problemstillinger luftes til de rette personene, bør inkubatorledelsen innføre aktiviteter som "Project next door". Jeg har skrevet om aktiviteten i flere avsnitt i dette kapitlet. Det er derfor synlig at denne aktiviteten kan hjelpe Industriutvikling Vest, både ledelsen og inkubatorbedriftene, på flere områder.

En annen ting som er viktig å huske her, er at den lave terskelen og det gode samholdet til tider gå utover arbeidsroen. For eksempel har gründeren til Argonville Media har opplevd at andre kommer inn når han sitter å programmerer. Det går ut over arbeidsroen og stopper opp fremdriven i arbeidet han holdt på med akkurat da. Så det er ting man bør være klar over når man har et godt fellesskap også. For å hindre dette forstyrrelsesmomentet har inkubatorbedriftene utviklet et system slik at de ser når man vet når man kan gå inn til de andre og når man ikke skal forstyrre. Dette ser ut til å fungere veldig bra for inkubatorbedriftene i Industriutvikling Vest.

Gründeren i FeC forteller at hun og gründeren i Argonville Media pleier å lære hverandre nye ting basert på erfaringer de har fra tidligere. Dette samsvarer med forskningen til Cooper og Hamel(2012); Fellesskap i en inkubator kan føre til kunnskapsoverføring og erfaringslæring mellom inkubatorbedriftene(Cooper, Hamel et al. 2012). Ingen av de andre informantene nevner noe om læring. Grunnen til at det ikke kommer frem flere eksempler på dette, er gjerne fordi at gründerne ikke tenker over det. Læring er gjerne en aktivitet som skjer konstant, uten at de er klar over det selv. Jeg tror gründerne har mye å lære av hverandre. Ledelsen bør derfor vurdere om enkelte av gründerne kan holde noen kurs eller fungere som mentorer for andre inkubatorbedrifter. På denne måten kan de dra nytte av hverandres kunnskap.

Gründerne bruker egne nettverk mye. Under har jeg listet opp antall kontakter de har på nettverkssidene LinkedIn(profesjonelt nettverk) og Facebook(sosialt nettverk):

- Gründeren i Argonville Media har 198 kontakter(oppdatert profil) på LinkedIn og 454 kontakter på Facebook.
- Gründeren i FeC er flink til å knytte nettverksrelasjoner. Dette reflekterer nettverkssidene. Hun har over 500 kontakter på LinkedIn og 1146 kontakter på Facebook.
- Gründeren i PraesidioTotalis er fremstår som flink til å danne nettverk. Men han benytter seg ikke av nettverkssidene(LinkedIn og Facebook). Han opprettholder kontakten med sine kontakter gjennom møter, via mail og over telefon. For å lettere opprettholde kontakten og få oversikt over kontaktene som befinner seg i nettverket hans, bør han bli medlem av både LinkedIn og Facebook. Han fremstår som god på data, så jeg ser ikke grunnen til at han ikke er medlem av nettverkssidene og bruker disse verktøyene.
- Gründeren i Visavi Technology ser ikke ut til å være særlig aktiv på noen av nettverkssidene. Han har 85 kontakter på LinkedIn og 44 på Facebook. Den lave aktiviteten kan medføre at han mister muligheter, han bør derfor vurdere å bruke nettverkssidene aktivt.

I disse punktene viser jeg til gründernes direkte kontakter. Altså de kontaktene gründeren selv har kontakt med. Det viktig å ikke glemme alle de indirekte kontaktene som gjemmer seg bak de direkte kontaktene i gründernes nettverk.

Altså de kontaktene gründeren kan komme i kontakt med via de direkte kontaktene(Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

Med andre ord, inkubatorbedriftene har tilgang til et enormt omfang av kontakter, dersom de benytter seg av hverandres direkte og indirekte kontakter. Antall relasjoner har en betydning for hvor mange og hvilken type ressurser gründerne har tilgang til. Gründeren i FeC forteller at hun og gründeren i Argonville Media er flinke til å sette hverandre i kontakt med nøkkelpersoner fra eget nettverk. Det er gjerne ikke så rart at det er hun som forteller det, siden hun klart viser at hun er den flinkeste av informantene til å skape nettverk. Hun har sett verdien av å bruke nettverk.

Jeg mener at de andre gründerne må bli mer bevisst på hvilke ressurser nettverk kan tilegne bedriftene deres. Det virker som de ikke vet hvilke kontakter inkubatorledelsen og de andre inkubatorbedriftene har eller hva disse relasjonene kan by på.

Som tidligere skrevet, tror jeg at "Project next door" eller en liknende aktivitet vil føre til økt bevissthet i forhold til inkubatorbedriftenes situasjon. Dersom man kjenner til bedriftens situasjon, kan man se hvilke kontakter bedriften trenger. Dermed ser gründerne lettere hvilke kontakter de kan sette de andre bedriftene i kontakt med. Inkubatorledelsen bør også vurdere om de skal gjennomføre et kurs for inkubatorbedriftene angående hvordan man bruker kontakter i nettverket sitt, og hvordan verktøy som LinkedIn og Facebook kan hjelpe dem i å holde oversikt. Dersom ledelsen velger å holde et kurs innenfor nettverk, bør de vurdere å bruke gründeren bak FeC som foredragsholder. Hun er trolig den beste av alle i Industriutvikling Vest til danne og bruke nettverk.

Mangfold i nettverket er viktig. Nettverket må ha mangfold slik at man har tilgang til personer med ulik bakgrunn(kunnskap, erfaring osv.), og evner til å løse forskjellige oppgaver. Stor variasjon i erfaring kan for eksempel gi gründeren tilgang til et bredere spekter av ressurser(Jenssen, Kolvereid et al. 2012).

En kilde til mangfold i arbeidsmiljøet kan være studenter. Alle informantene har en tilknytning til et universitet eller en høyskole. De har derfor vurdert å la studenter jobbe for dem. Studenter kan være en kilde til mangfold og bidra på en god måte. Nyten av å benytte seg av dem er ofte større enn kostnaden knyttet til å veilede dem. Studenter kan bidra med kompetanse, nye ideer og nye vinklinger på ulike problemer. Samtidig kan studentenes gratisarbeid bidra til å frigjøre viktig kapasitet i inkubatorbedriften, som

kan benyttes på andre områder (Andreassen, Ryberg et al. 2014). Per dags dato er det kun gründeren i Argonville Media som ser for seg at han kommer til å benytte seg av studenter i nærmeste fremtid. I og med at nytten som regel er større enn kostnaden syntes jeg det er synd at ikke flere av gründerne tar seg tid til dette. Studenter har ofte vanskeligheter med å komme inn på arbeidsmarkedet fordi de mangler relevant erfaring. Et internship i en av inkubatorbedriftene vil være en unik mulighet for studenter, fordi nyetablerte bedrifter har få ansatte og ansvarsområdene deres er varierende (Andreassen, Ryberg et al. 2014). Det vil si at man som student kan få prøvd seg på forskjellig fagfelt. Dette er verdifull erfaring. Jeg har selv fått denne muligheten og ser hvor mye det har gitt meg. Jeg vil anbefale inkubatorbedriftene å ta det opp til ny vurdering, fordi de også kan få mye ut av å bruke studenter.

Et alternativ er at inkubatorledelsen får inn en eller en liten gruppe med studenter som kan jobbe som "forretningsutviklere" og hjelpe til i alle de åtte bedriftene som sitter i inkubatoren. Da blir ikke "belastningen" så stor for hver enkelt inkubatorbedrift, og de kan dra nytte av studentene når de har behov for det. Dette er en god løsning som inkubatorledelsen bør vurdere.

Andreassen og Ryberg (2014) sine funn om at man legger ned mer innsats i arbeidet når man hjelper andre dersom man får betaling for det (Andreassen, Ryberg et al. 2014) er interessante. Gründeren i Argonville Media bekrefter det motsatte når det er snakk om fellesskapet innad i inkubatoren. Han legger ned en ekstra innsats når han hjelper de andre inkubatorbedriftene. Når inkubatorbedriftene kjøper tjenester av Argonville Media, tar gjerne gründeren mindre betalt for tjenestene. Dette henger gjerne sammen med det gründeren i FeC fortalte om at det ikke finnes noe form for rivalisering innad i inkubatoren, og at de unner hverandre all suksess. Fellesskapet resulterer i at gründerne hjelper og støtter hverandre slik at de alle kommer lenger. Dette kan også sees på som en form for vennskapelig betaling, hvor man investerer i venner fordi man vet at man får igjen for det på et senere tidspunkt.

Jeg synes det er svært positivt at inkubatorbedriftene yter det lille ekstra for hverandre, men det må ikke gå så langt at det går for mye utover driften. Gründeren i Argonville Media må ta betalt, slik at bedriften hans går bra. Han bør ikke la egen bedrift lide fordi han skal være snill. Inkubatorbedriftene kan ikke hjelpe Argonville Media tilbake igjen dersom bedriften ikke finnes lenger. Men dette ser ikke ut til å være tilfellet per dag

dato, gründeren i Argonville Media er flink til å se hvordan han bør disponere tiden sin. Informantene ser ut til å ha god kontroll over når det er tid for arbeid og når de har tid til å hjelpe hverandre.

Clausen og Rasmussen(2008) sin forskning viser at en stor andel av inkubatorbedriftene oppga at industriinkubatoren bidro til styrket troverdighet for deres bedrift(Clausen and Rasmussen 2008). Informantene mine uttrykker det samme. Siden jeg kun har snakket med inkubatorbedrifter, kan jeg ikke ytre noe om hvordan andre utenforstående(kunder, banken, etc.) opplever troverdigheten til inkubatorbedriftene. Selv om inkubatorbedriftene er oppstartsbedrifter og har større risikoer knyttet til om de overlever, må jeg ærlig innrømme at jeg tar inkubatorbedriftene mer på alvor, enn jeg ville gjort dersom de hadde invitert meg hjem til dem for å fullføre dybdeintervjuet. Dette har nok litt med Industriutvikling Vest sitt image og rykte å gjøre også.

Industriutvikling Vest sitt image og rykte har til tider vært skadelig for Argonville Media. Grunnen til dette er at bedriften ikke er i oppstartsfasen som Industriutvikling Vest profilerer at er målgruppen deres. Gründeren sitter heldigvis igjen med inntrykket av at han har dratt flere fordeler ved inkubatoren sitt nettverk enn ulemper.

Jeg vil råde Industriutvikling Vest å fortsette å markedsføre og profilere seg slik de gjør i dag, med fokus på målgruppen. Argonville Media går ikke under disse kriteriene, dette er gjerne grunnen til at bedriften ikke mer med i SIVA sin industriinkubatoravtale. Derfor syns jeg ikke inkubatoren trenger å ta hensyn til disse ulempene Argonville Media uttrykker at han får. De bør heller profilere seg for å få inn nye bedrifter i målgruppen. Men det fint at inkubatorledelsen er klar over det, slik at når de snakker med eventuelle kontakter de ønsker å koble opp mot Argonville Media, så kan ledelsen utdype og forsikre om at Argonville Media har lang og god erfaring med webløsninger.

Industriutvikling Vest tilbyr verken finansiering av inkubatorbedriftene eller tilgang til kapital igjennom nettverket sitt. Det er positive og negative sider til dette. Den negative siden er at det er en mindre kilde til kapital. Som oppstartsbedrift er det som regel vanskelig å skaffe tilstrekkelig kapital. Derfor blir mange nyetablerte bedrifter avviklet i løpet av de første fem årene(Stambøl 2010). Med tanke på dette er det dumt at inkubatoren ikke hjelper til med finansiering eller tilgang til kapital.

Den positive siden med at de ikke tilbyr finansiering eller tilgang til kapital gjennom inkubatorens nettverk er at inkubatorbedriftene må finne løsninger selv. Dette mener jeg er det mye læring i. Gründerne blir veldig bevisst på alle aspektene med bedriften deres fordi de må kunne svare på alle spørsmål de kan få. Samt de blir flinkere til å pitche forretningsidéen sin, knytter til seg nettverk etc.

På en måte er det ikke helt rett å si at Industriutvikling Vest ikke hjelper til med tilgang på kapital. Fordi Innovasjon Norge som er en av nettverksorganisasjonene Industriutvikling Vest er knyttet til, har ført til at tre av fire informanter har fått innvilget penger etter inkubatorledelsen har hjulpet de med å skrive søknad. På denne måten kan du si at de bistår med tilgang til kapital.



## 7. Konklusjon og anbefaling

### 7.1 Oppbygging av kapittelet

Først presenterer jeg oppgavens overordnede konklusjon. I denne delen blir også funnene relatert til forskningsspørsmålene vist i en figur. Deretter kommer jeg med anbefalinger til Industriutvikling Vest, samt anbefalinger til videre forskning.

### 7.2 Overordnet konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å få større forståelse for hvordan inkubatorbedrifter føler tjenestene tilbudt i en industriinkubator fungerer. Gjennom oppgaven har jeg søkt å belyse følgende problemstilling:

*Hvordan opplever inkubatorbedrifter at de tjenestene en industriinkubator tilbyr fungerer?*

*- En casestudie av Industriutvikling Vest*

Tjenestene referer til; fysiske lokaliteter, rådgivningstjenester og nettverkstjenester. Ved hjelp av svarene på de tre forskningsspørsmålene har jeg kommet frem til en overordnet konklusjon. Helhetsinntrykket er at informantene samlet sett er relativt fornøyd med tjenestene Industriutvikling Vest tilbyr.

Kort oppsummert lyder resultatene fra forskningsspørsmålene som følgende:

*Fysiske lokaliteter:*

Lokalet er nyoppusset og har en strategisk beliggenhet. Informantene savner flere parkeringsplasser, en stumtjener og en ny kopimaskin. Det er tre ledige kontorer i inkubator, disse bør fylles opp.

*Rådgivningstjenester:*

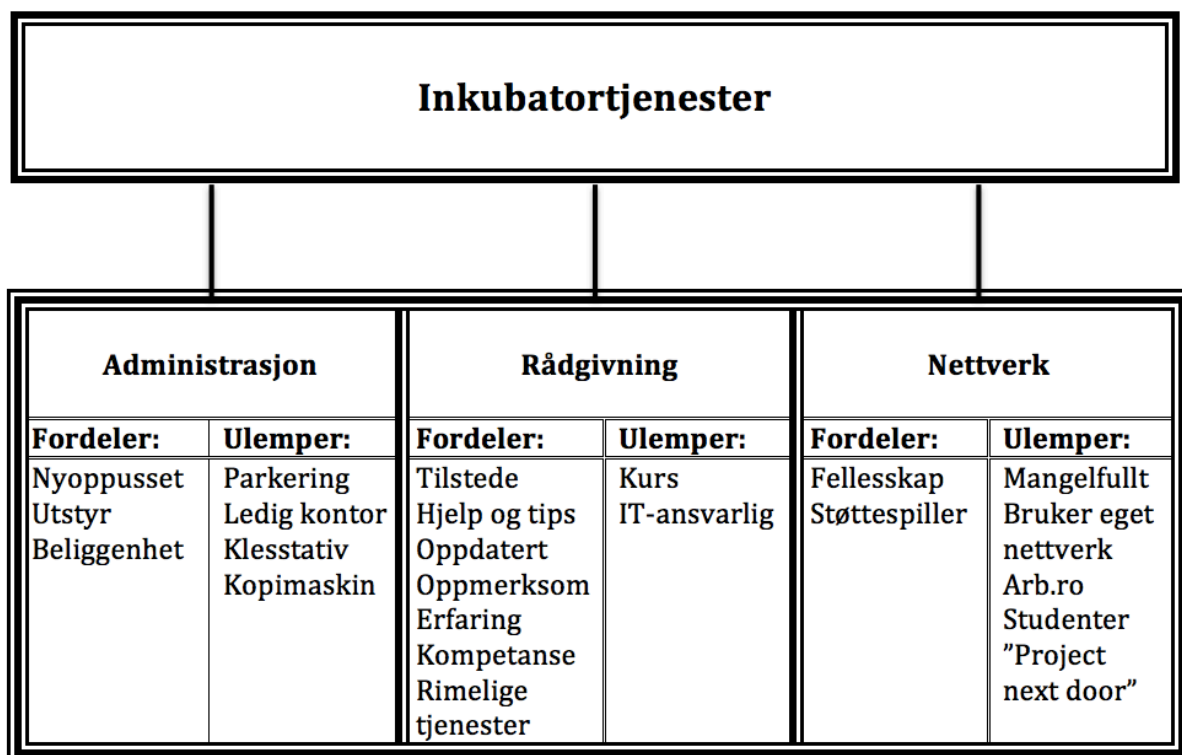
Inkubatorledelsen er tilstrekkelig tilstede på kontoret. Ledelsen er oppmerksom og oppdatert på det inkubatorbedriftene driver med. De besitter et bredt spekter av kunnskap og erfaring, men mangler bransjekunnskap og markedsinnsikt i markeder enkelte av inkubatorbedriftene opererer i. Det arrangeres ikke kurs innad i inkubatoren. Inkubatoren har heller ikke en IT-ansvarlig.

### Nettverkstjenester:

Inkubatoren har skapt et trygt støttemiljø og det er et godt fellesskap innad i inkubatoren. Til tider kan det gode fellesskapet gå utover arbeidsroen.

Både ledelsen og inkubatorbedriftene er dårlige på å vise hvilke kontakter de har ovenfor hverandre. Et resultat av at ledelsen er dårlig på dette er at gründerne benytter sitt eget nettverk fremfor å bruke inkubatoren sitt. Aktiviteter som "Project next door" kan vekke oppmerksomhet ovenfor hva alle inkubatorbedriftene holder på med. Ingen av informantene benytter seg av studenter.

I figuren nedenfor kan man se oppsummeringen av fordelene og ulempene ved inkubatortjenestene; fysiske lokaliteter, rådgivning og tilgang til inkubatoren sitt nettverk.



Figur 3: Oversikt over hvordan inkubatortjenestene fungerer

Mitt synspunkt er at fordelene ved å sitte i Industriutvikling Vest er mye større enn ulempene. I tillegg syns jeg fordelene ved å sitte i inkubatoren er større enn fordelene ved å sitte hjemme. På bakgrunn av dette ønsker jeg å benytte meg av et inkubatoropphold dersom jeg velger å etablere bedrift i fremtiden.

### **7.3 Anbefalinger til Industriutvikling Vest**

Jeg ønsker å anbefale Industriutvikling Vest til å gjøre følgende tiltak for å forbedre inkubator tjenestene de tilbyr:

#### Fysiske lokaliteter:

- Finne tre nye inkubatorbedrifter som kan fylle opp de ledige kontorene.  
Det er svært viktig at disse bedriftene passer godt inn i fellesskapet som allerede er etablert innad i inkubatoren. Samt at man klarer å beholde arbeidsroen til tross for at de blir flere.
- Inkubatoren bør gjøre noe for å utvide antall parkeringsplasser. Spesielt hvis de får inn nye inkubatorbedrifter.
- Ledelsen bør investere i en stumtjener så man slipper å legge fra seg yttertøy på stoler og lignende .
- Ledelsen bør investere i en ny kopimaskin. Nåværende kopimaskin er et frustrasjonsmoment. Kopimaskinen er en del av tilbudet de tilbyr inkubatorbedriftene, derfor er det ikke greit at denne ikke svarer til alle behovene inkubatorbedriftene har. I tillegg må de vurdere om de skal investere i en 3D printer. Det er ikke behov for det per dags dato, men dersom de får inn tre nye bedrifter må de vurdere behovet på nytt.
- Sette opp et skilt utenfor bygget som signaliserer at inkubatoren holder til i bygget.
- Gjøre noen enkle tiltak slik at lokalet identifiserer seg mer som en inkubator. For eksempel henge opp et business canvas på veggen i inngangspartiet ved kaffemaskinen. Dette kan føre til gode samtaler.

#### Rådgivning:

- Ledelsen bør fortsette med å være oppmerksomme og oppdaterte slik de fremstår i dag.
- Dersom de ledige kontorene blir fylt opp, må ledelsen vurdere om de skal sitte mer på kontoret i inkubatoren. Pågangen fra inkubatorbedriftene kan øke ettersom at antall bedrifter øker. Resultatet blir da et større behovet for at ledelsen er tilstede. Eventuelt kan de vurdere å ansette en til forretningsutvikler. Hvis de velger å ansette en ny forretningsutvikler er det viktig å vurdere hvilken kompetanse og erfaring inkubatoren trenger. Som skrevet i kap.6.3 mangler

inkubatorledelsen bransjekunnskap og markedsinnsikt knyttet til markeder enkelte av inkubatorbedriftene opererer i. De bør vurdere å fylle disse kunnskapshullene.

- Alle bedriftene bør være medlem av SIVA sin inkubatoravtale.
- Industriutvikling Vest bør tilby kurs; holdt av enten ledelsen, en av inkubatorbedriftene eller kontakter i nettverket til inkubatoren.
- De bør tilby teknisk support. Dersom det er for dyrt å ansette en IT-ansvarlig, bør de vurdere forslaget mitt hvor inkubatoren går sammen med resterende bedrifter i bygget og deler på kostnadene knyttet til en IT-konsulent. Det er trolig flere i bygget som har behov for det, derfor kan dette være en god løsning.

#### Nettverkstjenester:

- Ledelsen bør innføre "Project next door" eller en lignende aktivitet som blir gjennomført med jevne mellomrom. På den måten er alle parter oppdatert og kan hjelpe hverandre.
- Ledelsen bør bli bedre på å vise hvilke kontakter de har ovenfor inkubatorbedriftene. Inkubatorbedriftene bør også vise hvilke kontakter de har i deres nettverk. Det er trolig mange ressurspersoner i de forskjellige nettverkene som ikke blir brukt fordi partene ikke snakker med hverandre.
- Ledelsen bør oppfordre inkubatorbedriftene til å benytte seg av studenter. Eventuelt kan ledelsen benytte seg av studenter, så kan studentene fungere som "forretningsutvikler" og bistå alle inkubatorbedriftene. Kostnaden ved å benytte seg av studenter er som regel lavere enn nytten de bringer. I tillegg fører studenter til større mangfold, som er viktig for inkubatorbedriftene. De trenger ulike synspunkter.

#### **7.4 Anbefalinger til videre forskning**

Denne oppgaven gir økt forståelse for hvordan inkubatorbedriftene i industri-inkubatoren Industriutvikling Vest opplever at inkubatortjenestene fungerer.

På bakgrunn av funnene i denne oppgaven, og svakheter ved forskningsdesignet(jf. kap.3.7.2) , danner den grunnlag for anbefalinger til videre forskning på området.

Disse anbefalingene er oppsummert punktvis under:

- Et mer utfyllende case. Ikke bare intervju inkubatorbedriftene, slik jeg har gjort. Men inkludere intervjuer med inkubatorledelsen, kunder, leverandører og relevante aktører i offentlig forvaltning for å få innspill fra flere hold. Dette kunne gjennomføres for flere inkubatorer og kunne også danne basis for en omfattende survey.
- Clausen og Rasmussen sin rapport om "Resultatevalueringen av SIVA sitt industriinkubatorprogram" ble gjennomført i 2008. Det er på tide med en ny og oppdatert evaluering av industriinkubatorprogrammet. Denne rapporten bør inkludere synspunkter fra MB, regionale myndigheter(kommuner), kunder, leverandører og lignende i tillegg til de tidligere faktorene. Disse aktørene kan gi et bredere bildet av situasjonen.
- Flere industriinkubatorer sliter med lavt idétilfang(SIVA 2013). Det bør forskes på alternativer for å øke idétilfanget og knoppskyting fra MB.
- Et annet og mer teoretisk interessant tema er hvordan læring skjer hos inkubatorbedrifter og om disse bedriftene lærer annerledes og raskere enn tilsvarende bedrifter utenfor inkubatoren. Tidligere forskning viser at fellesskapet i en inkubator kan føre til kunnskapsoverføring og erfaringslæring mellom inkubatorbedriftene(Bergek and Norrman 2008).

## Litteraturliste

Aernoudt, R. (2004). "Incubators: tool for entrepreneurship?" Small Business Economics **23**(2): 127-135.

Aerts, K., et al. (2007). "Critical role and screening practices of European business incubators." Technovation **27**(5): 254-267.

Andreassen, R. S., et al. (2014). "Menneskelige ressurser i oppstartfasen- Kompetansebehov og tilknytningsformer for arbeid i entreprenørbedrifter." Beta **28**(02): 136-152.

ArgonvilleMedia (2015). "Webløsninger." Retrieved 06.04.15, 2015, from <http://www.argonville.no/webl%C3%B8sninger>.

Askerøi, E. "Vitenskapelig tenkemåte." Denne boken er en revisjon av førsteutgaven fra 2005. Revisjonen omfatter korrektur og implementering av ny referanse stil, APA Style. I tillegg er et utvalg av artiklene faglig revidert. Følgende artikler er revidert «Eksperimentell design, med spesiell vekt på ulike typer av N= 1 design» av Erik Arntzen, «Vitenskapelig tenkemåte».

Bergek, A. and C. Norrman (2008). "Incubator best practice: A framework." Technovation **28**(1): 20-28.

Brush, C. G., et al. (2010). The Life Cycle of New Ventures: Emergence, Newness and Growth, Edward Elgar Publishing.

Bøllingtoft, A. (2012). "The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment." Technovation **32**(5): 304-315.

Clausen, T., et al. (2010). "The Link Between Open Innovation Policy and Entrepreneurship: The Case of Industry Incubators in Norway." The Life Cycle of New Ventures: Emergence, Newness and Growth: 93.

Clausen, T. H. and E. Rasmussen (2008). "Resultatevaluering av SIVAs industri-inkubatorprogram." Nordlandsk forskning - NF rapport: 1-94

Cooper, C. E., et al. (2012). "Motivations and obstacles to networking in a university business incubator." The Journal of Technology Transfer **37**(4): 433-453.

Dahl, A. G. (2013). "Entreprenørskap–nytt fokus i de økonomiske fags didaktikk?" Uniped **36**(3).

Drageset, S. and S. Ellingsen (2009). "Forståelse av kvantitativ helseforskning-en introduksjon og oversikt." Nordisk tidsskrift for helseforskning **5**(2): 100-113.

Fec (2015). "About us." Retrieved 06.04.15, 2015, from <http://www.fec.as/about-us/>.

Gripsrud, G., et al. (2010). Metode og dataanalyse, 2. utgave, Høyskoleforlaget.

- Hackett, S. M. and D. M. Dilts (2004). "A systematic review of business incubation research." The Journal of Technology Transfer **29**(1): 55-82.
- Hackett, S. M. and D. M. Dilts (2008). "Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes." The Journal of Technology Transfer **33**(5): 439-471.
- Havnes, P.-A. (2003). "Ni norske inkubatorer." Midtveisgjennomgang av første pulje i SIVAs program. Agderforskning: 1-63.
- IndustriutviklingVest (2015). "Eiere." Retrieved 10.05.15, 2015, from <http://www.industriutviklingvest.no/eiere/>.
- IndustriutviklingVest (2015). "Inkubator." Retrieved 10.05.15, 2015, from <http://www.industriutviklingvest.no/inkubator/>.
- IndustriutviklingVest (2015). "Nettverk." Retrieved 03.05.15, 2015, from <http://www.industriutviklingvest.no/nettverk/>.
- IndustriutviklingVest (2015). "Om selskapet." Retrieved 03.05.15, 2015, from <http://www.industriutviklingvest.no/om-industriutvikling-vest/>.
- IndustriutviklingVest (2015). "Vi som jobber i Industriutvikling Vest." Retrieved 03.05.15, 2015, from <http://www.industriutviklingvest.no/ansatte2/>.
- InnovasjonNorge (2015). "Gründernetzwerk." Retrieved 06.05.15, 2015, from [http://www.innovasjonnorge.no/no/grunder/grundernetzwerk/?MainContent\\_MainBodyAndRestArea\\_Property1\\_ctl00\\_ctl00\\_ctl00tag\\_6842=Inkubator-.VUqQqGZTPZs](http://www.innovasjonnorge.no/no/grunder/grundernetzwerk/?MainContent_MainBodyAndRestArea_Property1_ctl00_ctl00_ctl00tag_6842=Inkubator-.VUqQqGZTPZs).
- Isaksen, A. (2008). Innovasjoner i norske næringer: et geografisk perspektiv, Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode, Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jensen, J. I., et al. (2012). "Perspektiver på entreprenørskap." Perspectives on entrepreneurship. Oslo: J. Cappelen Damm Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., et al. (2004). "Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag." Abstrakt forlag.
- Kale, S. and D. Arditi (1998). "Business failures: Liabilities of newness, adolescence, and smallness." Journal of Construction engineering and management **124**(6): 458-464.
- Marschan-Piekkari, R. and C. Welch (2004). Handbook of qualitative research methods for international business, Edward Elgar Publishing.
- NSD (2015). "Om NSD." Retrieved 03.05.15, 2015, from <http://www.nsd.uib.no/nsd/omnsd.html>.

PraesidioTotalis (2015). "Om PraesidioTotalis." Retrieved 06.04.15, 2015, from <http://www.praesidiototalis.no/-/om>.

Riessman, C. K. (2008). Narrative methods for the human sciences, Sage.

Saldaña, J. (2012). The coding manual for qualitative researchers, Sage.

Schwartz, M. and C. Hornyk (2008). "Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center." Technovation **28**(7): 436-449.

Silverman, D. (2011). Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research, Sage Los Angeles, CA.

SIVA (2013). "NY NASJONAL INKUBASJONSSATSNING." Programbeskrivelse 2012-2022. SIVA: 1-9.

SIVA (2015). "TALL OG FAKTA." Retrieved 06.05.15, 2015, from <http://siva.no/siva-beretter/tall-og-fakta/>.

Spilling, O. R. (2011). "Entreprenørskap i utdanningen–perspektiver og begreper." Rapport 4: 2011.

SSB (2014). "Ny etablerte foretaks overlevelse og vekst, 2007-2012." Retrieved 27.03.15, 2015, from <http://ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2014-10-24>.

Stambøl, L. S. (2010). "Klarer selvstendig næringsdrivende å opprettholde sin virksomhet over tid?". Økonomiske analyse 2/2010: 11-20.

Storey, D. J. and F. J. Greene (2010). Small business and entrepreneurship, Financial Times Prentice Hall.

Thagaard, T. (2003). "Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode." Fagbokforlaget 1998.

VisaviTechnology (2015). "About us." Retrieved 06.04.15, 2015, from <http://www.visavi.technology/about-the-company/>.



## **Vedlegg**

### **Intervjuguide**

*Hvordan opplever inkubatorbedrifter at de tjenestene en industriinkubator tilbyr fungerer?*

#### **Generelt:**

Navn

Firma

Hvor lenge har bedriften vært medlem av inkubatoren?

Har du startet firma før du begynte denne bedriften? Oppstartserfaring

Hva er bedriften sin motivasjon til å være med i inkubatoren?

Hvilke inkubatortjenester benytter bedriften?

#### **Fysiske lokaliteter:**

Hvordan opplever du de fysiske lokalitetene i inkubatoren? Er det noe du savner? Syns det er for mye av? Kunne tenkt deg var annerledes?

#### **Rådgivning:**

Kan du fortelle litt om hvordan du opplever rådgivningstjenestene her?

Hvem tar initiativ til rådgivning(entreprenør eller inkubator)?

Føler du deg ivaretatt? Får du den rådgivningen du trenger/ønsker?

Hvordan fungerer det med oppfølging i ettertid?

Skjer det noen form for rådgivning i fellesskap?

Drar du nytte av kunnskapen som de andre inkubatorbedriftene innehar?

Hvordan oppfatter du terskelen for å dele kunnskap her?

Hvor ofte benytter bedriften seg av rådgivning? Sporadisk? Kontinuitet? Hvordan er læringskurven?

### **Nettverk:**

Hva betyr nettverk for din bedrift?

Kan du si noen ord om hvordan bedriften bruker nettverk som et verktøy for å bringe bedriften fremover/utvikle bedriften.

Hvordan syns du det sosiale fellesskapet fungerer i inkubatoren? Får du jobbet effektivt med alle rundt deg?

Hvordan er samarbeidet og rivaliseringen? Er det noen form for intern konkurranse?

Hvordan føler du at inkubatorens nettverk har påvirket din bedrift? Kunne du oppnådd det samme uten deres hjelp?

Har inkubatorens nettverk hatt noe å si for bedriftens tilgang til kapital og rykte?

Hva har inkubatoren å si for bedriftens troverdighet? Liability of newness

Hvordan er bytteforholdene i inkubatoren? Hjelper medlemmene hverandre?

Hva tror du om egen innsats lagt ned i arbeid i forhold til om man får betalt eller ikke?

Har dere tilgang til studenter/akademia? (Industribedrift – mye bransjekompetanse. Studenter – billig arbeidskraft, tilgang?)

### **Generelt/avslutning:**

Hva føler du at inkubatoren bidrar med for din bedrift?

Er det noen tjenester du savner eller kunne tenkt deg et bredere utvalg av/lettere tilgang til?