



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave

MOØ300 Masteroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	10-05-2019 09:00	Termin:	2019 VÅR
Slutt dato:	22-05-2019 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave	Studiepoeng:	30
SIS-kode:	203 MOØ300 1 O 2019 VÅR		
Intern sensor:	Inger Beate Pettersen		

Deltaker

Navn:	Håkon Kløve-Graue Lavik
Kandidatnr.:	113
HVL-id:	571171@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	Furset & Lavik
Gruppenummer:	7
Andre medlemmer i gruppen:	Daniel Isdal Furset

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Den opplevde verdien av inkubatorers tjenestetilbud

- En sammenlignende studie av inkubatorledere og oppstartsbedrifter i Norge

The Perceived value of Business Incubator Services

- A comparative study of incubator leaders and start-ups in Norway

Daniel Isdal Furset

Håkon Kløve-Graue Lavik

Master i Innovasjon & Ledelse

Avdeling for ingeniør- og økonomifag: MIL

Veileder: Jarle Aarstad

22.05.2019

Oppgavens tittel:	Levert dato: 22.05.2017	
Masteroppgavens omfang:	30 studiepoeng	
Forfattere:	Daniel Isdal Furset & Håkon Kløve-Graue Lavik	
Mastergrad:	Master i Innovasjon & Ledelse	Tall sider u/vedlegg: 69
Veileder:	Jarle Aarstad	Tall sider m/vedlegg: 77
Studieobjekt:	Inkubatorer og oppstartsbedrifter i Norge	
Metodevalg:	Kvantitativ regresjonsanalyse, kvalitativ multiple-case-studie	

Sammendrag:

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke i hvilken grad oppfatningen av inkubatorers tjenestetilbud samsvarer mellom inkubatorledere og oppstartsbedrifter. Studien har derfor en nyhetsverdi ved at den tar for seg to ulike analysenivå; inkubatornivå og bedriftsnivå, som har gitt oss en innsikt i opplevelsen av inkubatorers tjenestetilbud hos to ulike, men gjensidig avhengige, aktører. Vi har anvendt metodetrianglering som forskningsmetodikk, hvor vi benytter både kvantitative og kvalitative analyser i et forsøk på å belyse problemstillingen fra to ulike sider.

Resultatene fra den kvantitative analysen viser at det er signifikante forskjeller mellom hvordan inkubatorlederne og oppstartsbedriftene opplever inkubatorens tjenestetilbud, der inkubatorlederne jevnt over vurderer tilbudet som bedre enn hva oppstartsbedriftene gjør. Data fra vår kvalitative analyse understøtter dette, og tilbyr potensielle forklaringer på hvorfor respondentene verdsetter tjenestene ulikt.

Funnene i oppgaven kan bidra til å belyse et mindre kjent område innenfor inkubatorforskning, nemlig oppfatningen av tjenestetilbudet sett fra både tilbuds- og etterspørselssiden. Der andre studier ser på de konkrete inkubator-tjenestene som tilbys, og i hvilken grad oppstartsbedriftene benytter seg av disse, fokuserer vår studie på de to aktørenes opplevelse av disse tjenestene. Gjennom en kombinasjon av kvantitative og kvalitative studier på to analysenivå har vi forsøkt å gjøre rede for to ulike syn på inkubatorers tjenestetilbud, og vi har avdekket både sammenfallende og divergerende opplevelser av dette. Spesielt mener vi vårt funn om diskrepans i oppfattelsen av tjenestetilbudet, samt mulige årsaker til dette, kan ha praktiske implikasjoner for inkubatorledere og øvrige beslutningstakere som påvirker utformingen av inkubatorprogram og tilhørende tjenestetilbud.

Abstract:

The purpose of this paper has been to examine to what degree the perception of business incubator services corresponds between incubator leaders and start-ups. As such, this study offers novelty research by comparing two levels of analysis; the incubator level and the business level, which gives us insight into how two distinct, but mutually dependent, actors experience and value business incubator services. The research method utilized in this paper is a mixed method, where we combine both qualitative and quantitative analyzes in order to approach the subject from two different angles.

Results from the quantitative analysis show significant statistical differences between how incubator leaders and start-ups value the services provided through a business incubator program. Incubator leaders have an overall higher evaluation of their services than the start-ups. Data from our qualitative analysis supports this finding and may offer potential explanations as to why the respondents value the incubator services differently.

The findings of this paper can contribute to a better understanding of a rather sparsely documented field within business incubator research, namely the perception of the business incubator services from both the supply and demand side. Where existing literature focus solely on the business incubator services that are offered, and to what degree start-ups are utilizing them, our study focuses on the perception and evaluation of said services. Through a combination of quantitative and qualitative studies on two different levels of analysis, we have uncovered both converging and diverging experiences between the respondent groups. Our findings reveal a discrepancy in perception of incubator services and offer potential explanations for why this is. It is our belief that these findings can have practical implications for incubator leaders and other policy makers involved in developing business incubator programs.

Stikkord for bibliotek: Business Incubator best practice, attribusjonsteori, business incubation, entrepreneurship, business incubators state-of-the-art, the evolution of business incubators.

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

© Daniel Isdal Furset & Håkon Kløve-Graue Lavik

2019

Den opplevde verdien av inkubatorers tjenestetilbud

Daniel Isdal Furset & Håkon Kløve-Graue Lavik

Høgskulen på Vestlandet, Bergen

Forord

"I think we've outgrown full-time education ... Time to test our talents in the real world, d'you reckon?" - Fred Weasley, Harry Potter and the Order of the Phoenix

Når masteroppgaven vår nå er ferdigstilt, mener vi, ikke ulikt Fred Weasley, at tiden har kommet for å avslutte vår akademiske karriere for denne omgang. Selv om vi har lært mye gjennom årenes løp, er det ikke til å fornekte at de siste 4-5 månedene har gitt et større læringsutbytte enn selv den mest hektiske eksamensperiode. Prosessen med å skrive denne oppgaven har nemlig vært en øvelse i en rekke ulike disipliner. For det første har det vært en akademisk øvelse, der vi har gjort oss kjent med et større antall, mer eller mindre lettlete, forskningsartikler for å kunne identifisere vårt bidrag til den eksisterende litteraturen. For det andre har det vært en vitenskapelig øvelse i å skrive en oppgave i henhold til forskningsmessige retningslinjer, med alle de krav til struktur, presiseringer og formuleringer dette innebærer. For det tredje har det vært en metodisk øvelse ved at vi har balansert to ulike metodikker for å belyse problemstillingen, og de særegenheter disse medfører. Sist, men ikke minst, har det vært en øvelse i medmenneskelighet, da vi som forfattere har måttet utvise både forståelse, sympati og tålmodighet med hverandre i løpet av den relativt krevende prosessen det er å skrive en masteroppgave.

Det må også nevnes at resultatet trolig ikke hadde blitt det samme uten viktige støttespillere underveis i arbeidet. Vi vil derfor takke vår veileder, Jarle Aarstad, som har vært en stor ressurs i arbeidet med oppgaven. Dernest vil vi rette en stor takk til NCE Finance Innovation for benyttelse av kontor plass, møterom og øvrige fasiliteter. Vi ønsker også å takke venner og bekjente for støtte og oppmuntrende ord, til tross for at de trolig ikke alltid har forstått hva vi snakker om. Dere har holdt oss ved godt mot på de tyngre dagene.

Vår gruppe består av totalt to medlemmer:



Daniel Isdal Furset



Håkon Kløve-Graue Lavik

Bergen, 22. mai 2019

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema og formål.....	1
1.2	Avgrensninger og problemstilling.....	2
1.3	Begrepsavklaring.....	3
1.4	Oppgavens oppbygning og struktur.....	4
2	Teori.....	5
2.1	Definisjon av inkubatorer.....	5
2.2	Effektivitetsmåling av inkubatorprogrammer.....	5
2.3	Inkubatormodeller.....	7
2.4	Inkubasjonsprosessen.....	8
2.5	Inkubator tjenester.....	9
2.6	Utviklingen av inkubator tjenester.....	10
2.6.1	Første generasjon – infrastruktur.....	10
2.6.2	Andre generasjon - forretningsutvikling.....	11
2.6.3	Tredje generasjon – nettverksbygging.....	11
2.7	Opplevd tilfredshet med tjenestetilbudet.....	12
2.8	Attribusjonsteori.....	13
2.9	Syntese av teori.....	14
3	Metode.....	16
3.1	Valg av metode.....	16
3.1.1	Metodetriangulering.....	17
3.2	Forskningsdesign.....	17
3.3	Datainnsamling og utvalg.....	18
3.3.1	Casestudie.....	19
3.3.2	Komparativ casestudie.....	19
3.3.2.1	Personlig intervju.....	19
3.3.3	Kvantitativ dataanalyse.....	20
3.4	Analysenivå.....	21
3.5	Reliabilitet og validitet.....	21
3.5.1	Reliabilitetsvurderinger.....	22
3.5.2	Kvalitativ metode - validitetsvurderinger.....	23
3.5.3	Kvantitativ metode - validitetsvurderinger.....	24
3.6	Etikk og personvern.....	25
3.7	Konsesjon og meldeplikt.....	26

4	Resultater.....	27
4.1	Resultat - kvantitativ studie	27
4.1.1	Inkubatorledere.....	27
4.1.2	Oppstartsbedrifter.....	28
4.2	Resultat - kvalitativ studie	30
4.2.1	Inkubatorledere.....	30
4.2.1.1	Inkubasjonsprosessen.....	31
4.2.1.2	Selekteringskrav.....	33
4.2.1.3	Infrastruktur	34
4.2.1.4	Forretningsutvikling.....	35
4.2.1.5	Nettverk.....	36
4.2.1.6	Finansiering.....	36
4.2.1.7	Kommunikasjon av tjenestetilbudet.....	37
4.2.2	Oppstartsbedrifter.....	38
4.2.2.1	Infrastruktur	39
4.2.2.2	Forretningsutvikling.....	40
4.2.2.3	Nettverk.....	41
4.2.2.4	Finansiering.....	42
4.2.2.5	Kommunikasjon av tjenestetilbudet.....	43
4.3	Sammendrag av resultater	44
5	Diskusjon.....	46
5.1	Teoretiske bidrag	46
5.2	Funn og praktiske implikasjoner	48
5.3	Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning.....	55
6	Konklusjon	57
7	Bibliografi	58

Figur 2-1 Måling av inkubatorsuksess (Bergek & Norrman, 2008).....	6
Figur 2-2 Ulike typer forretningsinkubatorer (Aernoudt, 2004)	7
Figur 2-3 Rammeverk for inkubasjonsprosessen (Hackett & Dilts, 2004)	8
Figur 2-4 Utvikling av inkubatorers tjenestetilbud (Mrkajik, 2017).....	12
Figur 2-5 Tilfredshetsmatrise (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007).....	12
Figur 2-6 Entreprenørpersonlighetens janusansikt (Miller D. , 2017)	14
Figur 5-1 Konseptuell modell av funn. Kilde: Egenkomponert.....	46

Tabell 4-1 SIVA-undersøkelse: Inkubatorledere	27
Tabell 4-2 SIVA-undersøkelse: Oppstartsbedrifter.....	28
Tabell 4-3 Sammenligning av analysenivå	29
Tabell 4-4 Regresjonsanalyse.....	29
Tabell 4-6 Oversikt: Inkubatorer	31
Tabell 4-7 Oversikt: Gründere	39

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema og formål

Satsningen på tiltak for å fremme innovasjon og entreprenørskap er påfallende både i Norge og omverden som sådan. Myndighetene, med Innovasjon Norge og SIVA i spissen, har satset tungt på tiltak for å øke kompetansedeling, tverrfaglig samarbeid, innovasjonsaktivitet og langsiktig verdiskaping i et stadig mer globalt konkurransemiljø (Innovasjon Norge, 2019). Et viktig bidrag til dette arbeidet er satsningen på inkubatorer (Siva, 2018), også kalt «forretningsinkubatorer» i litteraturen.

Hensikten med en inkubator er å skape et stimulerende miljø hvor oppstartsbedrifter kan vokse innenfor trygge rammer, og som reduserer noe av usikkerheten som kjennetegner bedrifters tidlige utviklingsstadier (Albor-Morant & Oghazi, 2016). For å understøtte dette, tilbyr inkubatorer et program bestående av ulike tjenester som skal hjelpe gründere med å realisere sin forretningsidé og øke overlevelsesraten blant nyetablerte bedrifter (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011). Det har blitt gjort flere forsøk på å måle effektiviteten av dette tjenestetilbudet (Bergek & Norrman, 2008), men slike studier har imidlertid vist seg å være svært utfordrende. Dette fordi en mangler både gode målevariabler og et relevant datamateriale for å kunne si noe sikkert om effekten av et inkubasjonsprogram (Hackett & Dilts, 2004).

Et fokus for vår litteraturstudie har vært å undersøke oppstartsbedrifters opplevelse av inkubasjon. Vårt bidrag inn mot dette forskningsfeltet er, med utgangspunkt i attribusjonsteori og tidligere studier, å belyse diskrepans eller sammenfall i inkubatorleders og oppstartsbedrifters opplevelse av tjenestetilbudet. Det er vår antagelse at denne vinklingen kan få implikasjoner for praksisfeltet ved at den setter fokus på en hittil lite utforsket problemstilling knyttet til inkubasjonsprogrammer. Den vil også kunne bidra til forskningen ved at den foreslår et nytt perspektiv til utfordringen rundt å måle effektiviteten av inkubatorers tjenestetilbud. Nyhetsverdien ved studien ligger i vår bruk av to analysenivå, inkubator- og bedriftsnivå, samt at vi har benyttet metodetriangulering for å sammenligne funn mellom de to respondentgruppene.

1.2 Avgrensninger og problemstilling

En naturlig del av det å skrive en masteroppgave er å gjøre avgrensninger for rammene av oppgaven. Dette gjøres for å sikre at en ikke gaper over for mye og at arbeidet med å formulere, og besvare, problemstillingen blir konkret og tydelig. En av de første begrensningene en må ta høyde for er de ressurser en har tilgjengelig, og da spesielt tiden man har til rådighet. Fem måneder er ikke spesielt lang tid på å undersøke et fenomen, samle inn og analysere data, for så å gjengi disse på en god og forståelig måte over rundt regnet 70 sider. I tillegg ligger det også begrensninger innenfor valg av metode og forskningsdesign. Det vil derfor, gjennom hele prosessen, være viktig å opprettholde balansen mellom ambisjonsnivået for oppgaven og hva som faktisk vil være mulig å gjennomføre gitt våre ressurser.

Da vi først startet arbeidet med denne masteroppgaven ønsket vi å gjennomføre en ren kvantitativ undersøkelse. Etter å ha studert aktuell litteratur rundt ulike metoder for datainnsamling, innså vi imidlertid at problemstillingen fordret en mer eksplorativ og induktiv tilnærming. Vi bestemte oss derfor for å inkorporere innslag av både kvalitative- og kvantitative undersøkelser gjennom en metodetriangulering. En slik tilnærming mener vi har potensiale til å gi en rik og nyansert besvarelse, men krever ytterligere ressurser ettersom databehandlingen blir mer kompleks (Jacobsen D. I., 2000). For å få til dette, har vi derfor benyttet oss av kvantitative sekundærdata i dataanalysen. Dette sparer oss for mye tid når det gjelder utarbeidelse av spørreskjema og puring på respondenter, slik at vi i stedet kan fokusere på dataanalyse og gjennomføring av dybdeintervju med våre utvalgte respondenter. Oppgaven er således avgrenset ved at vi benytter oss av metodetriangulering fremfor et dypdykk i en av de respektive metodiske tilnærmingene.

Selv med bakgrunn i disse avgrensningene har arbeidet med å formulere en presis og tydelig problemstilling vært en kontinuerlig prosess, og vi har endret den flere ganger. Etter en nøye gjennomgang av relevant litteratur og mange diskusjoner internt, landet vi til slutt på følgende overordnede problemstilling:

«I hvilken grad samsvarer oppfatningen av inkubatorers tjenestetilbud mellom inkubatorledere og oppstartsbedrifter?»

Med bakgrunn i litteraturgjennomgangen av eksisterende forskning på området, er det vår antakelse at det *ikke* er et samsvar mellom analysenivåene. I den grad dette viser seg å være tilfelle, ønsker vi derfor å også belyse følgende underordnede problemstilling:

«I hvilken grad reflekterer, og forklarer, funn i den kvalitative studien våre funn i den kvantitative studien?».

1.3 Begrepsavklaring

Inkubator: Med dette mener vi utelukkende «forretningsinkubatorer», som er et støttemiljø for oppstartsbedrifter med tilhørende tjenestetilbud som skal redusere risiko og stimulere til vekst.

Oppstartsbedrifter: Dette viser til nylig etablerte bedrifter som har fått tildelt en plass i en inkubator og som dermed har fått tilgang til tjenestetilbudet som tilbys gjennom denne. I oppgaven benytter vi oss av begrepene «gründer», «entreprenør» og «oppstartsbedrift» om hverandre, og vi legger den samme betydningen i alle disse ordene. Når vi snakker om oppstartsbedrifters opplevelse av tjenestetilbudet er det basert på en gründers uttalelser.

Inkubatorleder: Med dette menes den personen som blant annet er ansvarlig for drift av inkubatoren, samt opptak, oppfølging og evaluering av oppstartsbedrifter.

Inkubatortjenester: Her menes de spesifikke tjenestene en inkubator tilbyr sine oppstartsbedrifter. Dette kan være alt fra administrative støttetjenester og coaching innen forretningsutvikling til hjelp med å skrive patentsøknader og tilgang til inkubatorens eventuelle nettverk.

Akselerator: Dette er intensive programmer – typisk varighet på rundt tre måneder - ment å hjelpe tidligfase oppstartsbedrifter gjennom prosessen med å starte en ny virksomhet (Cohen & Hochberg, 2014)

SIVA: SIVA står for Selskapet for Industrivekst SF, og har som samfunnsoppdrag å «tilrettelegge for ny industri, nye arbeidsplasser og levedyktige lokalsamfunn i hele Norge» (SIVA, 2019). Selskapet er et statsforetak, og bidrar blant annet med tilskudd, kompetanse og nettverk til utvikling og drift av inkubatorprogram i Norge.

1.4 Oppgavens oppbygning og struktur

Vi innledet oppgaven med å gi en begrunnelse for valg av tema og hva som var formålet med forskningen vår. Deretter påpekte vi sentrale avgrensninger og gjorde rede for noen viktige begrepsavklaringer slik at leser skal forstå hva som menes med sentrale begrep som benyttes i oppgaven.

Det akademiske grunnlaget i andre kapittel er hovedsakelig forankret i teorier omkring inkubasjon og entreprenørskap, men vi belyser også teorier innenfor innovasjon, strategi og sosialpsykologi. Vi har belyst de deler av teorien som vi mener kan skape et faglig solid fundament for egne hypoteser, diskusjoner og konklusjoner senere i oppgaven.

I kapittel tre vil vi gå nærmere inn på de metodiske valgene vi har gjort for innhenting av data, utforming av problemstilling og valg av forskningsdesign. Dette vil begrunnes og drøftes opp mot relevant teori innenfor forskningsmetodikk. Vi har også gjort en kort beskrivelse av forskningsetikken, for å klargjøre at våre data er innhentet på etisk vis.

I resultatkapittelet presenterer vi våre mest sentrale funn fra både den kvantitative og kvalitative undersøkelsen. Deretter følger en diskusjon hvor vi trekker frem ulike funner fra resultatene og drøfter disse i lys av teori på området, før vi sammenfatter det hele i en kortfattet konklusjon som skal være med på å belyse vår problemstilling. Avslutningsvis presenterer vi oppgavens begrensninger og kommer med forslag til videre forskning.

2 Teori

Vi skal i dette kapittelet legge frem teori som vil gi et akademisk perspektiv til bearbeidningen av datamaterialet, diskusjonen og vår konklusjon. Kapittelet er bygd opp på en slik måte at vi begynner bredt og definerer inkubatorer og deres inkubatorprogram, før vi gradvis snevrer det inn mot mer spesifikk teori rettet mot problemstillingen vår. Teorien er videre avgrenset på den måten at det kun er de deler som er mest relevant for vår problemstilling som blir belyst. Det er viktig å påpeke at de ulike teoriene er langt mer omfattende enn det som blir presentert i oppgaven.

2.1 Definisjon av inkubatorer

En inkubator kan defineres som et støttende miljø for gründere hvor det stimuleres til hurtig og suksessfull utvikling av oppstartsbedrifter (Bergek & Normann, 2008; Bruneel, Ratinho, Clarysse & Groen, 2011). Andre definisjoner viser til at inkubasjon er en systematisk prosess konstruert for å øke overlevelsesraten blant nyetablerte bedrifter i den sårbare utviklingsfasen (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011). For å oppnå dette tilbyr inkubatorer et program med en rekke integrerte tjenester som 1) tilgang på støttende infrastruktur, 2) rådgiving, kurs og mentorering, og 3) tilgang til nettverk (ibid). Inkubatorer tilrettelegger for effektiv kunnskapsdeling og tilbyr ressurser, kompetanse, og teknologi som oppstartsbedrifter vanligvis ikke har tilgang til. I tillegg skal inkubatorer fungere som et springbrett og bindeledd mellom entreprenører og det etablerte næringslivet (ibid).

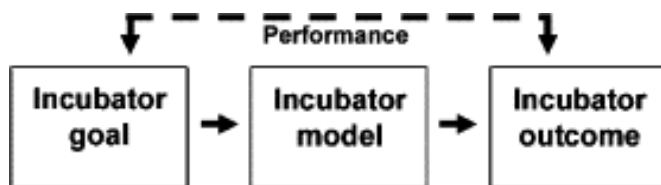
Hovedmålet til en inkubator er å produsere suksessfulle bedrifter. Med dette menes finansielt levedyktige bedrifter som evner å overleve på egenhånd i etter-inkubasjonsfasen (Aernoudt, 2004). For å sikre dette på en god måte er oppbyggingen og gjennomførelsen av inkubatorprogrammet særdeles viktig. Det er derfor av interesse å kvalitetssikre innholdet i disse programmene, samt å måle hvor effektive de er til å oppnå ønskede resultater (Bergek & Norrman, 2008).

2.2 Effektivitetsmåling av inkubatorprogrammer

Forskningslitteraturen har vært opptatt av å avdekke faktorer som kan bidra til økt suksess- og overlevelsesrate blant oppstartsbedrifter og hvilke faktorer som virker forstyrrende for å oppnå gode resultater (Bergek & Norrman, 2008). Etersom mange inkubatorer er finansiert gjennom offentlige midler og tilskuddsordninger, er det gjerne særlig grunn til å forvente at

disse midlene blir godt anvendt og kommer samfunnet til gode. Det har imidlertid vist seg vanskelig å måle inkubatorers suksess i praksis. Litteraturen trekker spesielt frem to grunner til dette.

For det første kreves det store mengder data for å kunne si noe om effektene inkubasjon har på oppstartsbedrifter, og disse dataene er komplekse og ikke umiddelbart tilgjengelige (Hackett & Dilts, 2004). Dette gjelder spesielt for mislykkede entreprenører, da det finnes vesentlig mindre informasjon om denne gruppen enn de som er suksessfulle. For det andre er det en utfordring å operasjonalisere hva «suksess» og «ytelse» (performance) for en inkubator egentlig innebærer (ibid). En måte å angripe dette på er å se på litteratur som forsøker å konkretisere konseptet «ytelse». Én definisjon impliserer at man ikke kan måle verdien av et utfall uten at utfallet ses i relasjon til det ønskede målet for aktiviteten (Bergek & Norrman, 2008). Ifølge denne definisjonen kan man med andre ord ikke evaluere en inkubators arbeidsmetode og resultater uten å se det i lys av inkubatorens egne uttalte mål og strategier. Bergek & Norrman (2008) argumenterer derfor for at identifiseringen av «best practice» innenfor inkubatorprogram er avhengig av at en først definerer og skiller mellom ulike *inkubatormodeller*, og deretter måler suksess etter grad av samsvar mellom faktiske utfall og de mål som er satt for inkubatorprogrammet, som vist i figur 2-1 nedenfor.



Figur 2-1 Måling av inkubatorsuksess (Bergek & Norrman, 2008)

Tidligere forskning har lagt vekt på å definere gode resultatvariabler, eller KPI-er (Key Performance Indicator), for å måle og evaluere inkubatorer, uavhengig av hvilke mål inkubatoren har satt seg og hvilken modell den benytter (Bergek & Norrman, 2008). Dette nevnes som en mulig forklaring på hvorfor det eksisterer delte meninger om hvorvidt inkubasjon er et effektivt verktøy for forretningsutvikling eller ikke. Det kan derfor være aktuelt å se på hva litteraturen har å si om inkubatormodeller.

2.3 Inkubatormodeller

I følge Aernoudt (2004) er ordet «inkubator» blitt et paraplybegrep ment å dekke en heterogen virkelighet, der ordet blir brukt for å betegne mange ulike institusjoner med totalt forskjellige mål og strategier. Han forsøker derfor i sin artikkel å kategorisere og beskrive ulike typer inkubatorer for å sikre at en ikke «sammenligner epler med pærer» (ibid, s. 128). Dette argumenterer han for at kan gjøres på to ulike måter. Enten ved å 1. kategorisere dem ut ifra inkubatorens eiere eller aksjonærer (sponsors/stakeholders), eller 2. ut ifra inkubatorens uttalte mål og intensjoner (objectives). I sin artikkel har Aernoudt valgt å benytte seg av sistnevnte kategoriseringsgrunnlag da han mener at dette kriteriet er «nærmere den økonomiske virkeligheten» (s. 128). Dette resulterte i følgende inndeling av ulike typer og kategorier av inkubatorer, illustrert i figur 2-2 under:

Typology of business incubators				
	Main philosophy: dealing with	Main Objective	Secondary	Sectors involved
Mixed incubators	Business gap	Create start-ups	Employment creation	All sectors
Economic development incubators	Regional or local disparity gap	Regional development	Business creation	All sectors
Technology incubators	Entrepreneurial gap	Create entrepreneurship	stimulate innovation, technology Start-ups and graduates	Focus on technology, recently targeted, e.g. IT, speech-, biotechnology
Social incubators	Social gap	Integration of social categories	Employment creation	Non profit sector
Basic research incubators	Discovery gap	Bleu-Sky research	Spin-offs	High tech

Figur 2-2 Ulike typer forretningsinkubatorer (Aernoudt, 2004)

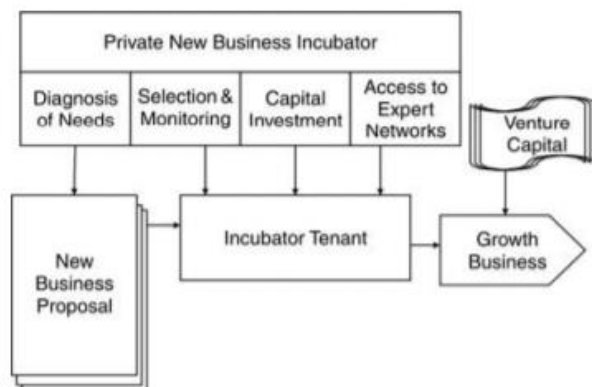
Som en ser i figur 2-2 kategoriserer forfatteren ulike inkubatormodeller langs to hoveddimensjoner: 1) Inkubatorens filosofi eller eksistensgrunnlag (i.e. hvilke mangler i markedet den ønsker å rette opp i) og 2) inkubatorens uttalte mål, det være seg å skape flere oppstartsbedrifter, økt gründervirksomhet eller regional utvikling. Relatert til dette kommer også det han kaller sekundære mål, som omhandler indirekte konsekvenser av inkubatorens hovedmål. Eksempelvis vil inkubatormodellen «mixed incubator», som håndterer muligheter og mangler relatert til forretningsvirksomhet, ha som uttalt mål å stimulere til skapelsen av flere oppstartsbedrifter. Indirekte vil dette, som et sekundært mål, føre til skapelsen av flere arbeidsplasser innenfor en bestemt sektor. I dette tilfelle gjelder det alle sektorer ettersom en «mixed incubator», som navnet tilsier, tar til seg oppstartsbedrifter innenfor alle bransjer.

2.4 Inkubasjonsprosessen

En kan se på inkubatormodeller som et rammeverk for hvordan en organiserer og styrer *inkubasjonsprosessen*. Flere definisjoner av inkubatorer påpeker at inkubasjon ikke bare er et fysisk miljø med tilknyttede tjenester, men at det også er en systematisk prosess (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011). Innenfor inkubasjonsforskningen har det blitt foreslått en rekke ulike perspektiv for å forstå denne inkubasjonsprosessen. Noen er mer generelle og ser på helheten (Mian, Lamine, & Fayolle, 2016), mens andre går i dybden og ser på de spesifikke mekanismene som inngår i inkubasjonsprosessen (Hackett & Dilts, 2004).

Et perspektiv presenteres av Phan, Mian & Lamine (2016). De argumenterer for at inkubatorprogram typisk er lagt opp etter de ulike fasene oppstartsbedrifter gjennomgår, og at en således kan se på inkubasjon som en prosess bestående av tre faser: *preinkubasjon*, *inkubasjon/akselerasjon* og *post-inkubasjon*. Den første fasen har som hovedmål å raffinere og kommersialisere gründerens forretningsidé gjennom utarbeidelsen av en forretningsplan. I fase to tilfører inkubatoren ressurser og kompetanse for å utvikle oppstartsbedriften videre og gjøre den investorklar. Fase tre skal sørge for at oppstartsbedrifter får tilgang til markedet, gjerne gjennom å etablere samarbeid med andre aktører eller gjennom tilførsel av investorkapital (ibid).

Videre fremmer Hackett & Dilts (2004) i sitt perspektiv at inkubatorer må ses på som et rammeverk som skaper verdi gjennom fire områder: 1) diagnose av bedrifters behov, 2) monitorering og tilførsel av tjenester, 3) tilførsel av kapital og 4) tilgang til inkubatorens nettverk. Figur 2-3 nedenfor illustrerer hvordan oppstartsbedrifter transformeres fra å være en forretningsidé til å bli en levedyktig bedrift gjennom denne inkubasjonsprosessen.



Figur 2-3 Rammeverk for inkubasjonsprosessen (Hackett & Dilts, 2004)

Figuren viser hvordan de mest lovende gründerideene selekteres til å komme inn i inkubatoren, hvor de får tilgang til inkubatorens tjenestetilbud, og gjennom det gradvis transformeres til å bli en vekstbedrift.

Når det gjelder selekteringsprosessen er denne blant annet avhengig av om en søker oppstartsbedrifter innenfor en bestemt næring eller ikke. Dersom man har en heterogen masse av bedrifter er det vanskeligere å tilby skreddersydde tjenester enn om man huser homogene bedrifter. Et annet moment for selektering av bedrifter er grad av modenhet. Modenheten til bedriftene er avgjørende for hvilke støttefunksjoner de trenger etter hvert som de vokser og endres (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011). Forfatterne argumenterer her for at nyoppstartede bedrifter (nacent stage) har et større behov for oppfølging og kunnskapsutvikling enn bedrifter som har kommet et stykke ut i utviklingsprosessen (seed stage). Unge oppstartsbedrifter kan derfor sies å utnytte inkubatorers tjenestetilbud i større grad enn modne gründere gjør.

2.5 Inkubator tjenester

Inkubatorer tilbyr et sett med tjenester som skal være tilpasset det aktuelle utviklingsstadiet oppstartsbedriftene befinner seg i (Mrkajik, 2017). Dette tjenestetilbudet blir av enkelte fremhevet som selve essensen av inkubatorers eksistensgrunnlag (ibid). Forskning på området deler tjenestetilbudet inn i tre hovedkategorier: 1. støttende infrastruktur, 2. kunnskap om forretningsutvikling, og 3. tilgang til nettverk og hjelp til kommersialisering (ibid).

Støttende infrastruktur innbefatter rimelige kontorlokaler, møterom, tilgang til internett, printer, kantine, parkering eller lignende tjenester som reduserer oppstartsbedrifters faste kostnader. Noen inkubatorer gir også tilgang til verksted og laboratorium med kostbart utstyr som gründere kan bruke for å utvikle prototyper. Infrastrukturen bidrar til å formalisere nye bedrifter ved å skape et strukturelt rammeverk rundt den daglige driften, samt at det lar gründere fokusere på kjerneoppgaver i bedriften (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011; Mrkajik, 2017). Tjenester knyttet til forretningsutvikling er typisk rådgiving, mentorering, kurs og workshops (Mrkajik, 2017). Dette kan enten være i regi av inkubatorens egne ressurser, eller gjennom outsourcing til eksterne aktører. Mange gründere mangler den grunnleggende forståelsen av forretningsutvikling, og en tidlig innføring i dette gjennom inkubatorprogrammet er et naturlig steg i utviklingsprosessen (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011).

Tilgang til nettverk og kommersialiseringstjenester handler om å skape koblinger til næringslivsaktører og samarbeidspartnere, samt rådgiving i forbindelse med markedsanalyser, markedsinngang, markedstilpasning, og finansiering (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011). I denne konteksten kan det være hensiktsmessig å skille mellom inkubatorens interne nettverk (oppstår mellom de ulike oppstartsbedriftene innad i en inkubator) og eksterne nettverk (aktører utenfor inkubatoren) (Pettersen, Aarstad, Høvig, & Tobiassen, 2016). Begge typer nettverk kan være instrumentelle for å stimulere til hurtigere vekst og en akselerert læringsprosess for oppstartsbedrifter. I studien til Pettersen et. al (2016) undersøkes det hvorvidt inkubatorforsynte nettverk er like verdifulle som gründernes egne, «private» nettverk. Funnene antyder at inkubatorers eksterne nettverkstilbud spiller en viktig rolle gjennom å tilby generiske nettverksressurser, men at et relevant privat nettverk er av størst betydning for utviklingen av oppstartsbedrifter. De argumenterer imidlertid for at disse to typene nettverk komplimenterer, heller enn konkurrerer med, hverandre (ibid).

Dette tredelte tjenestetilbudet finnes i de aller fleste inkubatorer, og har vokst frem organisk over tid. Ifølge en studie utført av Bruneel, et al (2011) er det svært få variasjoner i tjenestetilbudet som tilbys av ulike inkubatorer.

2.6 Utviklingen av inkubator-tjenester

Dersom man ser på utviklingen av inkubatorer i en historisk kontekst, har inkubator-konseptet vi kjenner i dag, og det medfølgende tjenestetilbudet, gjennomgått en evolusjonær utvikling gjennom ulike generasjoner (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011). I de påfølgende underkapitlene vil vi derfor gå igjennom denne utviklingen og påpeke særtrekk ved hver enkelt generasjon.

2.6.1 Første generasjon – infrastruktur

I inkubatorens spede begynnelse (1960-1980) var tjenestetilbudet kun basert på støttende infrastruktur. Dette blir omtalt av litteraturen som den første generasjonen forretningsinkubatorer. Her la en vekt på stordriftsfordeler gjennom tilgang til billige kontorlokaler og andre fellestjenester som oppstartsselskaper ellers ikke hadde råd eller tilgang til. Ved å tilby slike tjenester gjennom medlemskap i en inkubator får oppstartsselskaper muligheten til å fokusere på sine kjerneoppgaver fremfor å bruke tid og penger på å kontakte og betale individuelle tjenesteleverandører (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011; Mrkajik, 2017).

2.6.2 Andre generasjon - forretningsutvikling

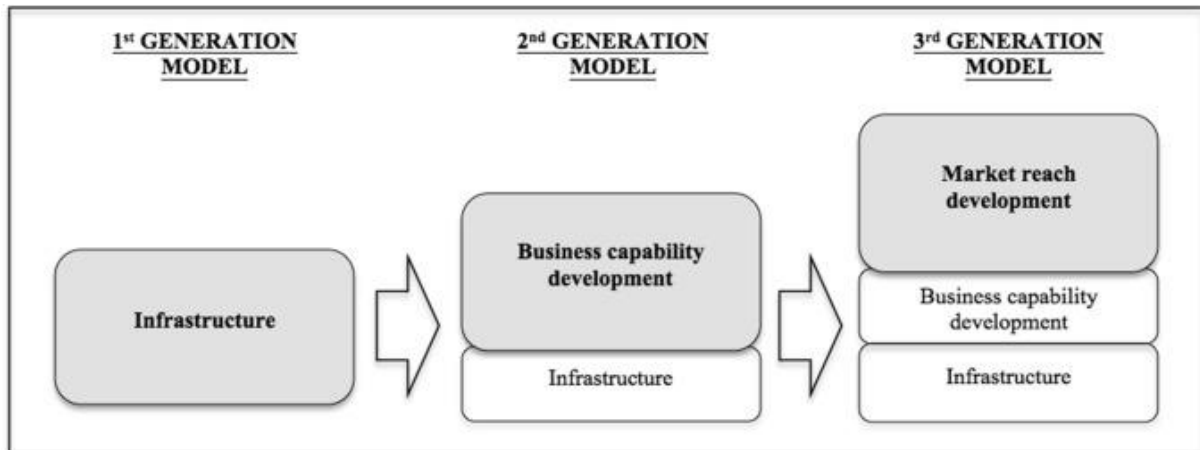
Det viste seg imidlertid at støttende infrastruktur ikke var tilstrekkelig for å utvikle solide og bærekraftige selskaper. På 1980-tallet ble derfor rådgivning og kursing i forretningsutvikling inkludert i tjenestetilbudet, og andre generasjon av inkubatorer var dermed født (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011). Oppstartsselskaper, og særlig uerfarne entreprenører, manglet ofte den nødvendige forretningsforståelsen og -kompetansen for å lykkes i omskiftelige og komplekse markedsomgivelser. Ved å få tilgang til personer med denne kompetansen gjennom inkubatoren utviklet gründerne kapabiliteter som gjorde dem i stand til å ta bedre og raskere beslutninger, uten å gå gjennom en kostbar prosess av prøving og feiling (ibid).

2.6.3 Tredje generasjon – nettverksbygging

Den tredje generasjonen av forretningsinkubatorer vokste frem på 1990-tallet, denne gang med fokus på å tilby oppstartsselskaper tilgang til eksterne nettverk til markedet (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011). Forskning viser at nettverk er en av de viktigste faktorene for å skape både suksessfulle inkubatorprogram og oppstartsbedrifter (ibid). Tidligere var entreprenører prisgitt sine egne nettverk og kontakter, og derfor var deres suksess i stor grad avhengig av personlige egenskaper. Ved å implementere nettverk som en del av inkubatorers tjenestetilbud fikk alle medlemmer et økt handlingsrom for å hente ressurser, ekspertise og erfaringer (ibid). Nedenfor, i figur 2-4, fremstilles denne utviklingen av inkubatorers tjenestetilbud.

Inkubatorers nettverk til investormiljø kan skape verdi for oppstartsselskaper på flere måter. For det første er dette en kilde til risikokapital, som er nødvendig for at bedriften skal utvikles og vokse. For det andre får de ofte tilgang på investorenes kompetanse og deres «kontrollfunksjoner» gjennom deres behov for å sikre sine egne investeringer ved å følge opp bedriftene de har investert i. Litteratur på området kaller det sistnevnte punktet for økt «profesjonalisering» av organisatoriske strukturer og forretningsprosesser hos oppstartsbedrifter (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2011). Økt profesjonalisering gir også legitimitet utad, hvilket fremmer deres overlevelsessevne ytterligere (ibid).

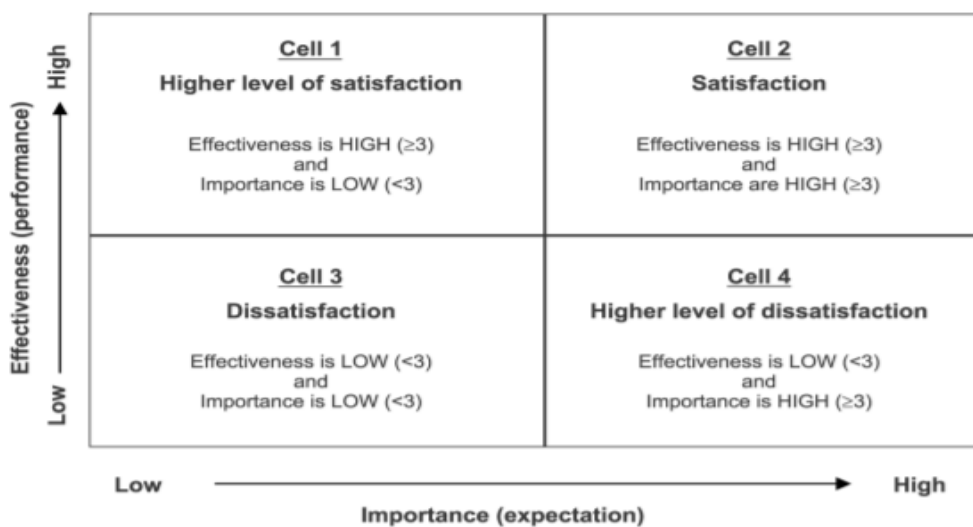
En oppsummering av denne utviklingen til inkubatorers tjenestetilbud er fremstilt i figur 2-4 nedenfor:



Figur 2-4 Utvikling av inkubatorers tjenestetilbud (Mrkajik, 2017)

2.7 Opplevd tilfredshet med tjenestetilbudet

I en artikkel av Abduh et al. (2007) undersøkes i hvilken grad oppstartsbedrifter er tilfreds/utilfreds med inkubatorers tjenestetilbud. Studien sammenligner i hvilken grad oppstartsbedrifter vurderer viktigheten av en tjeneste med hvor effektivt de opplever at disse tjenestene blir levert gjennom inkubatorprogrammet. For å illustrere dette benyttes en «satisfaction matrix», som vist i figur 2-5.



Figur 2-5 Tilfredshetsmatrise (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007)

I matrisen representerer celle 1 og 2 situasjoner hvor oppstartsbedrifter er tilfredse med en inkubators tjenestetilbud, mens celle 3 og 4 representerer situasjoner hvor de er utilfredse. Artikkelforfatterne argumenterer for at oppstartsbedrifter opplever et høyere nivå av

tilfredshet i celle 1 enn 2, selv om forventet viktighet av tilbudet er lavere i denne situasjonen. Dette skyldes at effektiviteten av tjenestetilbudet er høyere enn forventet, til forskjell fra celle 2, hvor det er samsvar mellom forventning til og leveranse av tjenestetilbudet. Gjennom å benytte dette rammeverket finner studien at oppstartsbedrifter i større grad er fornøyd med infrastrukturen (*facility related services*) som tilbys gjennom inkubatorprogram enn mentorering og nettverkstjenester (*counselling and business networking*) (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007).

En lignende studie utført av Struwig & Meru (2011) undersøkte forholdet mellom entreprenørers oppfattelse av viktigheten til tjenestetilbudet og hvordan de opplever at tjenestene blir levert gjennom inkubasjonsprosessen. Studien konkluderer med at entreprenørene i stor grad synes tjenestetilbudet de får tilgang til er viktig, men at det likevel ikke tilfredsstillende deres forventninger (Struwig & Meru, 2011). En forklaring som foreslås er at inkubatorer ofte har et overdrevet profitt-fokus, og derfor forsømmer oppgaven med å tilby en så god tjenesteleveranse som mulig. Det må her nevnes at studien er gjennomført i Kenya, og at dette ikke nødvendigvis trenger å være tilfellet i Norge.

2.8 Attribusjonsteori

Når en skal forske på hvordan ulike aktører opplever inkubatorers tjenestetilbud, er det trolig hensiktsmessig å også tilnærme seg problemstillingen fra deres perspektiv. Gründeres hverdag er ofte preget av usikkerhet, konkurranse, risiko og hardt, selvstendig arbeid. Studier på området hevder at mange entreprenører deler visse personlighetstrekk som bidrar til å håndtere en slik hverdag, som høyt behov for måloppnåelse, autonomi, makt og selvstendighet. Det har også blitt oppdaget en tendens til at entreprenører har en indre lokus for kontroll, altså en opplevelse av at de selv, og ikke omgivelsene, kontrollerer egen skjebne (Miller D. , 2017). Dette kan kobles opp mot *attribusjonsteori*, som omhandler hvordan mennesker gir årsaksforklaringer av hendelser og deres utfall (ibid). Her skiller teorien mellom to typer; intern og ekstern attribusjon. Intern attribusjon innebærer at man tilskriver et resultat til personlige faktorer, mens ekstern attribusjon tilskriver resultatet til eksterne faktorer utenfor ens kontroll (ibid). Mens det i noen tilfeller er tydelig hva som er årsaken til et forhold, er det ofte uvisst hva som har vært utslagsgivende. I slike situasjoner er forståelsen av årsakssammenheng avhengig av den enkeltes personlighetstrekk (ibid).

Ser en på attribusjonsteorien innenfor konteksten av entreprenørskap, er det ifølge litteraturen det som kalles for «*self-serving bias*» som gjør seg spesielt gjeldende (Baron, 1998; Miller &

Ross 1975). Denne består av to distinkte, men relaterte, faktorer: 1. Tendensen til å attribuere positive utfall og resultater til interne faktorer (e.g. egne evner, talenter og hardt arbeid) og 2. en korresponderende tendens til å attribuere negative utfall til eksterne faktorer – ofte hendelser utenfor ens kontroll (e.g. andre personers handlinger, dårlig utstyr eller mangel på nødvendige ressurser) (Baron, 1998, s. 284). I tråd med dette argumenterer Gartner et al. (2004) for at ekstern attribusjon kan fungere som en overlevelsesmekanisme for gründere. Dersom en gründervirksomhet går konkurs og en tilskriver resultatet til eksterne forhold, eksempelvis markedskrefter og ressurssterke konkurrenter, er det ingen rasjonell grunn for å ikke forsøke igjen. Erfaringene fra det første forsøket kan slik sett danne et grunnlag for å øke sjansene for å lykkes i neste omgang. Om man derimot tilskriver konkursen til interne faktorer, som at man rett og slett ikke har egenskapene som trengs for å lykkes, kan dette gi en mer rasjonell grunn for å gi opp gründerdrømmen (ibid).

Mens dette kan ha positiv innvirkning på oppstartsbedrifter og deres forutsetninger for å lykkes, kan det også skape grobunn for negative og destruktive personlighetstrekk.

Litteraturen fremstiller derfor gründerpersonligheten som et «Janusansikt», som sett i figur 2-6 under (Miller D. , 2017).

The Janus Face of an Entrepreneurial Personality

Positive characteristics	Negative extreme
Energy, passion, optimism	Grandiosity, overconfidence
Self-efficacy, self-assurance	Narcissism, hubris
Need for achievement and power	Aggressiveness, ruthlessness
Independence, autonomy	Social deviance, indifference to others
Need for control, dominance	Obsessive behavior, mistrust, suspicion

Figur 2-6 Entreprenørpersonlighetens janusansikt (Miller D. , 2017)

Det hevdes at enkelte gründere kan bli overmodige, narsissistiske, mistenksomme og likegyldige overfor andre gjennom en overdreven tro på egne evner (Baron, 1998) og en streben etter å lykkes med en fremvoksende virksomhet (Miller D. , 2017).

2.9 Syntese av teori

Vi har i dette kapittelet presentert relevant teori for å kunne belyse følgende overordnede problemstilling: «I hvilken grad samsvarer oppfatningen av inkubatorers tjenestetilbud mellom inkubatorledere og oppstartsbedrifter?».

Vi begynte med å definere inkubatorprogram som en systematisk prosess konstruert for å øke overlevelsesraten blant nyetablerte bedrifter i den sårbare utviklingsfasen. Deretter presenterte vi ulike forsøk i litteraturen på å definere gode effektivitetsmål av inkubatorprogrammer. Her ble viktigheten av inkubatorens definerte mål, samt inkubatormodeller, trukket frem. Ettersom forskjellige inkubatormodeller vil ha ulike fokusområder og strategier for gjennomføringen av inkubasjonsprosessen, vil dette også være med å påvirke hvordan tjenestetilbudet blir kommunisert, utført og fulgt opp.

Videre presenterte vi aktuell litteratur innenfor inkubatorers tjenestetilbud. Her trakk vi frem hvordan tjenestene typisk blir inndelt i tre hovedkategorier, at disse har vokst frem organisk over tid og at de fleste inkubatorer i dag nær sagt tilbyr de samme tjenestene. Tilslutt presenterte vi to teorier ment å avdekke ulike personlighetstrekk hos gründere og hvordan dette, kombinert med deres forventninger, kan påvirke deres opplevelse av tjenestetilbudet.

Målet med litteraturgjennomgangen har vært å avdekke kunnskapshull vår studie kan bidra med å fylle, og i forlengelse av dette tilby nye perspektiv på inkubatorers utfordring relatert til å betjene oppstartsbedrifter. Vår oppfattelse er for det første at tidligere studier i stor grad fokuserer på kun én av aktørene, inkubatorledere *eller* oppstartsbedrifter. Vårt bidrag er derfor å se på begge sider av tjenestetilbudet, og hvorvidt deres opplevelser samsvarer. For det andre ønsker vi i større grad enn eksisterende litteratur å peke på mulige forklaringer på hvorfor inkubatorledere og oppstartsbedrifter er enige eller uenige om tjenestetilbudets verdi.

Med bakgrunn i denne litteraturgjennomgangen er det, som nevnt i innledningen, vår antagelse at inkubatorledere i den kvantitative undersøkelsen vil vurdere inkubatorers tjenestetilbud høyere enn oppstartsbedriftene gjør. Vi forsøker derfor i denne oppgaven å samtidig belyse følgende underproblemstilling: *«I hvilken grad reflekterer, og forklarer, funn i den kvalitative studien våre funn i den kvantitative studien?»*. Denne proposisjonen mener vi er begrunnet med bakgrunn i attribusjonsteori, som påpeker gründeres tendens til å attribuere negative utfall til inkubatoren. Den er også begrunnet i eksisterende litteratur om opplevd tilfredshet ved tjenestetilbud, som peker på hvordan oppstartsbedrifter oppleve et høyere nivå av tilfredshet i de tilfeller der forventningene til tjenestetilbudet er lave og vice versa.

3 Metode

Metoden legger føringer for hvilken retning oppgaven vil ta gjennom hvordan man innhenter og bearbeider informasjon. Metodevalget legger dermed grunnlaget for alt fremtidig arbeid og er en kritisk del av forskningsprosessen. I denne delen av oppgaven vil vi derfor vise til vårt valg av fremgangsmetode for å belyse oppgavens problemstilling. Vi vil redegjøre for valg av metode, forskningsdesign og utvalg, samt vise til hvordan vi har innhentet data.

3.1 Valg av metode

Valg av metode er ikke et prinsipielt, men et strategisk spørsmål. Det dreier seg om å finne den metoden som er best egnet til å løse problemstillingen, og i tillegg er en avhengig av hvilke ressurser en har tilgjengelig, i form av tid og penger (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 15).

Det blir presentert to datainnsamlingsmetoder i faglitteraturen; kvalitativ- og kvantitativ metode. Ifølge Jacobsen (2000) bør man se på disse metodene som ytterpunkter på en skala, heller enn som motsetninger til hverandre. Hver av disse metodene har sine styrker og svakheter. Grunnlaget for å bruke en metode fremfor en annen er altså hvordan en velger gå frem for å skaffe seg bedre kunnskap om det bestemte fenomenet en ønsker å studere (ibid). Ved valg av metode må en derfor bestemme hvilken som er mest hensiktsmessig for å belyse problemstillingen en har valgt å studere. Vi vil i de følgende avsnittene se litt nærmere på de to ulike datainnsamlingsmetodene.

Kvalitativ metode er eksplorativ (utforskende) av natur, og brukes for å innhente og analysere data i form av ord (Jacobsen D. I., 2000). Kvalitative undersøkelser går i dybden av et fenomen, og egner seg derfor svært godt til å forstå enkeltcase eller avgrensede områder hvor det eksisterer lite kunnskap fra før. Ulemper ved denne metoden er for det første at selv små datamengder kan være krevende å analysere fordi de må transkriberes, tolkes og analyseres. For det andre gir funn ved enkeltcase liten statistisk generaliserbarhet (Yin, 2014).

Den kvantitative metoden er deskriptiv (beskrivende) og brukes for å innhente og analysere numeriske data (Jacobsen D. I., 2000). Kvantitative undersøkelser egner seg derfor godt dersom en har et datasett med numeriske variabler og ønsker å se på statistiske sammenhenger mellom disse (ibid). Metoden egner seg også svært godt for å analysere store datamengder ved bruk av statistisk programvare, og gir ofte resultater som kan generaliseres dersom de er hentet fra et sannsynlighetsutvalg. Kvantitative studier er typisk basert på

spørreskjemaundersøkelser. Det kan imidlertid være utfordrende å lage gode spørreskjema med spørsmål som operasjonaliserer de dimensjonene en ønsker å finne svar på. Man er også avhengig av å få nok respondenter til å svare på undersøkelsen ettersom dette er nødvendig for å kunne generalisere funn til å gjelde for andre utvalg enn det man har undersøkt.

3.1.1 Metodetriangulering

I samfunnsvitenskapen betyr ordet «triangulering» å tilnærme seg et forskningsområde fra to eller flere perspektiver. Gjennom en metodetriangulering kombinerer man innsamlingsteknikker fra både kvalitativ og kvantitativ metode i samme prosjekt for å belyse forskningsspørsmålet (Jacobsen D. I., 2000). Generelt blir kvantitative undersøkelser ansett som en egnet metode for å bekrefte eller teste teorier, mens kvalitative undersøkelser egnes for å generere nye teorier. En av fordelene med metodetriangulering er at det gjør forskeren i stand til å belyse både teoritestende og teoriskapende spørsmål samtidig, og dermed både bekrefte og skape teori i samme studie (Tashakkori & Teddlie, 2003).

Vi benytter oss av denne metodikken ved å kombinere en komparativ casestudie med en kvantitativ dataanalyse for å se om funnene fra de ulike metodene stemmer overens. Dette gjør at vi kan tilnærme oss problemstillingen fra ulike hold samtidig som validiteten til oppgaven styrkes ved at vi tar hensyn til og ivaretar begrensninger ved begge de metodiske tilnærmingene. Rasjonale for å benytte metodetriangulering er at vi 1) ønsker å benytte kvantitative data for å kunne si på statistisk grunnlag hvorvidt det er samsvar mellom tilbuds- og etterspørselssiden vedrørende verdioppfattelsen av inkubatortjenester eller ikke, og 2) ønsker å benytte kvalitative data for å belyse samme problemstilling og tilby forklaringer på eventuelle uenigheter i denne oppfatningen.

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan for hvordan forskningsarbeid skal gjennomføres. Denne planen beskriver hvordan en skal bevege seg fra problemstilling til konklusjon, og hvilken metode som er mest hensiktsmessig å benytte for å oppnå et godt resultat (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). For at en skal kunne velge riktig forskningsdesign må en ha klart for seg hvilke typer data en trenger, hvordan de skal innhentes og hvordan de skal analyseres (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

Vi skiller mellom tre ulike typer design: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Et eksplorativt design tar sikte på å belyse problemstillinger som «hvorfor» eller «hvordan» et fenomen

henger sammen. Det deskriptive designet egner seg godt når man har en stor mengde informasjon og ønsker å beskrive sammenhengen mellom variabler i et datasett. Til sist er det kausale designet egnet dersom en ønsker å etablere årsak/virkningsforhold mellom variabler og forklare hvorfor avhengige og uavhengige variabler henger sammen (Abutabenjeh & Jaradat, 2018). To øvrige kriterier for valg av forskningsdesign er antall enheter, personer eller bedrifter som skal delta i prosjektet (antall undersøkelsesenheter), og mengden informasjon som skal analyseres (antall variabler) (Jacobsen D. I., 2000). Her vil en kvalitativ metode kunne høste mye og rik informasjon fra få enheter, mens den kvantitative metoden høster standardisert informasjon fra mange enheter.

Videre kan man skille mellom induktiv og deduktiv metode. Ved den induktive metoden går man fra empiri til teori. Dette er et *intensivt* opplegg hvor en ønsker å avdekke ny kunnskap innenfor et felt man vet lite om fra før. Den deduktive metoden går motsatt vei, fra teori til empiri. Dette er et *ekstensivt* opplegg hvor en ønsker å bekrefte eller avkrefte den kunnskapen en har innenfor et forskningsområde (Jacobsen D. I., 2000). Det intensive opplegget kan således knyttes til den kvalitative metoden, mens det ekstensive opplegget kan knyttes til den kvantitative metoden.

Ettersom vi har valgt triangulering som datainnsamlingsmetode, vil forskningsdesignet vårt bestå av elementer fra både det intensive og det ekstensive opplegget. Den kvalitative delen har et eksplorativt design, der vi gjennom personlige intervju går i dybden og forsøker å forstå fenomenet fra respondentenes ståsted. Denne datainnsamlingen karakteriseres ved en induktiv metode, hvor formålet er å avdekke ny kunnskap gjennom dybdeintervju med nøye utvalgte nøkkelinformanter. Den kvantitative delen har et deskriptivt design, der vi ser på en stor mengde informasjon og gjennom våre analyser forsøker å beskrive sammenhenger mellom de ulike variablene.

3.3 Datainnsamling og utvalg

I denne oppgaven har vi benyttet oss av både primær- og sekundærdata. Primærdata har blitt innhentet gjennom kvalitative intervju foretatt i tre inkubatorer, representert av tre inkubatorledere og tre gründere i oppstartsbedrifter. Sekundærdata er hentet fra en midtveisevaluering av SIVA sine inkubatorprogram fra 2017 (Jakobsen, et al., 2017). Vi vil i de følgende kapitler redegjøre for denne datainnsamlingen og presentere hva litteraturen sier om dem.

3.3.1 Casestudie

I følge Yin (2014) er det problemstillingen som setter føringer for hvorvidt en casestudie bør brukes i et forskningsdesign. En casestudie er en empirisk undersøkelse hvor man ønsker svar på problemstillinger som «hvorfor» eller «hvordan» et komplekst sosialt fenomen henger sammen. For å undersøke dette tar man i bruk praktiske case å bedre forstå de kontekstuelle forholdene som spiller inn på fenomenet (ibid). Vi har valgt en eksplorativ problemstilling hvor vi ønsker å finne ut i hvilken grad opplevelsen av inkubatorers tjenesteprogram samsvarer mellom inkubatorledere og oppstartsbedrifter. I det henseende anser vi det som formålstjenlig å benytte kvalitative case-studier for å avdekke ny kunnskap rundt denne sammenhengen. En vesentlig del av formålet med undersøkelsen er også å utvikle nye innsikter innenfor et område hvor vi mener det er manglende kunnskap fra før, hvilket også er en styrke ved eksplorative casestudier.

3.3.2 Komparativ casestudie

For å oppnå økt validitet i undersøkelsen, og for å kunne sammenligne funn, har vi valgt å foreta en komparativ casestudie, også kjent som en multicase studie (Yin, 2014). Dette innebærer bruk av mer enn ett case som datagrunnlag for å diskutere funn på tvers av ulike settinger og avdekke hva som er unikt og hva som er felles for casene. Styrken med denne metoden er at man kan få en rikere og mer dyptgående forståelse av et fenomen, mens utfordringen består i kompleksiteten ved å analysere og finne sammenhengene i datamaterialet (ibid). Ettersom vi også skal benytte oss av en kvantitativ analyse vil vi gjennomføre seks intervju totalt, da noe mer enn dette ikke vil være tilrådelig med de ressursene vi har tilgjengelig.

3.3.2.1 Personlig intervju

Som intervjuform vil vi benytte oss av et personlig intervju. Man kan se på kvalitative intervju som en form for guidet samtale hvor man søker å utlede fortolkninger og erfaringer heller enn harde fakta. Sterke sider ved dette er at man lettere kan etablere tillit og åpenhet, samt en god flyt i samtalen. I tillegg kan intervjuer observere informanten og lettere komme med oppfølgings spørsmål for å klare opp i uklareheter. Svakheter som blir nevnt i teorien er kostnader forbundet med reise og booking av lokaler, og at informanter ikke stiller opp til intervju. I tillegg er det ressurskrevende å avtale, sette opp og gjennomføre de ulike intervjuene, samt å måtte analysere dataene i ettertid (Jacobsen D. I., 2000).

I følge Gubrium & Holstein (2001) Et intervjudesign består av syv steg: 1. *tematisere*, 2. *designe*, 3. *intervjue*, 4. *transkribere*, 5. *analysere*, 6. *verifisere* og 7. *rapportere*. Vi vil nå konkretisere de to første av disse stegene. *Tematisering* innebærer at man klargjør både for seg selv og for intervjuobjektet hva som er formålet med undersøkelsen og hva man skal ta opp i samtalen. I praksis har vi gjort dette ved å informere respondentene om studiens formål både under intervjuet, og i forkant gjennom et informasjonsskriv (se vedlegg 2). Skrivet inneholdt informasjon om studiens formål og hensikt, samt om hvilke rettigheter de hadde som respondenter. Denne ble de bedt om å lese igjennom og sende tilbake til oss med en signatur (informert samtykke). *Design* omhandler utarbeidelse av spørsmål og hvorvidt intervjuet skal være strengt strukturert eller ha en løsere, mer fleksibel form. På den ene siden av kontinuumet finner vi lukkede intervju som har spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge. På den andre siden har vi åpne samtaler uten en satt intervjuguide eller rekkefølge for spørsmål. For å få så rike og nyanserte svar som mulig anvendte vi en relativt åpen intervjuform, hvor vi utarbeidet en intervjuguide med tema, en noenlunde fast spørsmålsrekkefølge, og kun åpne svar (Jacobsen D. I., 2000).

Den opprinnelige planen var å benytte oss av den samme intervjuguiden gjennom samtlige av intervjuene, kun med mindre og nødvendige endringer mellom inkubatorledere og gründere. I løpet av intervjuprosessen fikk vi imidlertid ny innsikt i fenomenet, og problemstillingen, som gjorde at vi foretok noen mindre endringer i spørsmålene som ble stilt. Vi mener at dette beriker heller enn svekker oppgaven, og at dette grepet har gjort oss bedre i stand til å besvare oppgavens problemstilling.

3.3.3 Kvantitativ dataanalyse

I den kvantitative delen av forskningsdesignet har vi som nevnt benyttet oss av et datasett fra en SIVA-rapport om deres inkubasjonsprogram fra 2017 (Jakobsen, et al., 2017). Vi utførte en regresjonsanalyse for å avdekke hvordan inkubatorledere og oppstartsbedrifter svarer på spørsmål vedrørende inkubatorers tjenestetilbud og hvorvidt dette har skapt økt verdi for oppstartsselskaper. Basert på disse analysene har vi anledning til å sammenligne disse to gruppene og peke på styrker og svakheter i tjenestetilbudet som kan brukes som utgangspunkt for videre diskusjon i oppgaven. Datasettet inneholder flere relevante spørsmål, men vi har valgt å fokusere på det vi mener er det mest sentrale i forhold til vår problemstilling: «*I hvilken grad har [inkubator-] tjenestene samlet sett styrket bedriftenes [...]»*. Variablene som analyseres er *lønnsomhet*, *konkurransesposisjon*, *overlevelsessevne*, *innovasjonsevne*,

markedskompetanse, forretningsforståelse, nettverk til kunder, nettverk til leverandører, nettverk til forsknings- og utdanningsmiljøer, nettverk til banker og nettverk til investorer.

Gjennom våre analyser har vi sett på hvor mye respondentene vektlegger de ulike variablene, hvordan dette varierer mellom inkubatorledere og gründere, og hvorvidt disse sammenhengene er signifikante. Utvalget i den kvantitative datanalsen består av 292-295 gründere og 35-36 inkubatorledere.

3.4 Analysenivå

I oppgaven opererer vi med to ulike analysenivå. Det er vår oppfatning at dette er unikt innenfor inkubatorforskningen, og at det derfor, forhåpentligvis, vil tilføre ny innsikt til området. Våre undersøkelser ser på bedriftsnivået (oppstartsbedrifter) og inkubatornivået (inkubatorledere), og søker å avdekke hvorvidt respondentene på disse to nivåene har samsvarende tilbakemeldinger rundt tjenestetilbudet. Dette mener vi er en hensiktsmessig innretning av forskningsmetodikken fordi oppstartsbedrifter og inkubatorledere er gjensidig avhengige av hverandre, men samtidig aktører på ulike organisatoriske nivå. Vi ønsker å se hvorvidt dette kan skape ulike virkelighetsoppfatninger og formeninger om tjenestetilbudets verdiforslag og relevans mellom aktørene.

3.5 Reliabilitet og validitet

Det finnes ingen perfekt forskningsprosess. Alle slike prosesser vil være beheftet med feil, svakheter og manglende presisjon. Poenget med å kunne forskningsmetode er ikke å unngå slike feil – det er ikke mulig – men å kunne gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en konkret undersøkelse (Jacobsen, 2000, s. 17).

En viktig del av all vitenskapelig forskning er spørsmålet om hvorvidt resultatet av forskningen er reliabel og valid, eller pålitelig og gyldig. Er funnene etterprøvbare, og har vi målt det vi faktisk ønsket å måle?

Ettersom denne masteroppgaven baserer seg på metodetriangulering som datainnsamlingsmetode, vil vurderingene vedrørende reliabilitet og validitet bli todelt. Med det mener vi at mulighetene for å etterprøve våre data, samt vurdere dens gyldighet, vil variere ut ifra metoden som er benyttet. Vi skal derfor i de neste avsnittene redegjøre for den

kvalitative og kvantitative delen av datainnsamlingen vår hver for seg og analyserer styrker og svakheter ved deres reliabilitet og validitet.

3.5.1 Reliabilitetsvurderinger

En studies reliabilitet handler om i hvilken grad operasjonene en har utført, slik som datainnsamlingsprosedyren, kan repeteres og gi samme resultat (Yin, 2014). For å oppnå en høy grad av pålitelighet har vi derfor forsøkt å gjøre prosessen med å samle inn de kvalitative dataene så transparent som mulig, slik at andre forskere har anledning til å kvalitetsvurdere arbeidet vi har gjort (Askheim & Grenness, 2008). Vi har derfor, gjennom hele oppgaven, forsøkt å beskrive i detalj hvordan vi skal gå frem fra start til slutt. Fra begynnelsen av prosessen der vi diskuterte oss frem til hvilke fenomen vi ønsket å studere og formulerte en problemstilling, til valg av metode og gjennomføringen av den fremtidige undersøkelsen. På sikt vil dette også inkludere de resultatene denne undersøkelsen gav oss.

Det er også et viktig poeng at vi er to personer som undersøker samme fenomen og bearbeider våre data. Det har derfor vært viktig for oss å ha jevnlig møter der vi diskuterer våre tanker, arbeidsprosess og funn. Uavhengig av hvem som skriver et avsnitt blir det alltid gjennomgått i detalj i plenum. Denne formen for interrater-reliabilitet sikrer at vi ikke tolker dataene og konkluderer ulikt (Svartdal, 2018). Dette skaper også en mulighet for intern-kontrollering, eller intern-subjektivitet, der en får sett ting fra flere perspektiv i større grad enn om man skulle gjort alt på egenhånd (Pettersen, Aarstad, Høvig, & Tobiassen, 2016; Miles & Huberman, 1994). En øker dermed sjansen for samsvarende konklusjoner, samtidig som en reduserer risikoen for personlige «bias» og «going native» (Miles & Huberman, 1994).

Når det gjelder våre kvantitative data er disse lettere å etterprøve. Som nevnt tidligere har vi tatt utgangspunkt i en brukerundersøkelse utarbeidet av SIVA for å måle tilfredsheten med deres inkubatorprogram (for detaljer, se Jakobsen et al., 2017). Undersøkelsen hadde en responsrate på om lag 40%, hvor det ble stilt identiske spørsmål til både inkubatorledere og gründere.

Ettersom vi benytter oss av sekundærdata sparer dette oss for utfordringen med å lage et godt spørreskjema som operasjonaliserer de dimensjonene vi ønsker å finne svar på, samt å få nok respondenter på undersøkelsen (Jacobsen, 2000). En annen fordel ved å benytte sekundære data er at disse allerede har gjennomgått en kvalitetssikring når det gjelder pålitelighet og gyldighet. En mulig fallgrube er at dette spørreskjemaet i utgangspunktet ble utarbeidet for å belyse en annen problemstilling enn den vi forsker på. Utfordringen til våre resultat

pålitelighet ligger dermed ikke i måten dataene er samlet inn på, men i hvordan vi bearbeider dem for å belyse vår problemstilling (Jacobsen D. I., 2000).

3.5.2 Kvalitativ metode - validitetsvurderinger

Det er spesielt tre former for validitet en diskuterer i komparative casestudier: begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Yin, 2014).

Begrepsvaliditet omhandler hvorvidt våre empiriske data måler det vi hadde til formål å måle, og er dermed spesielt relevant under selve datainnsamlingen. Dette er, ifølge Yin (2014) en todelt prosess: Først må en definere det en ønsker å studere i form av et spesifikt konsept som kan relateres til studiens problemstilling. Deretter må en kunne identifisere korrekte operasjonelle målinger til dette konseptet. I vårt tilfelle ønsket vi å studere konseptet «inkubator tjenester», der vi ser på i hvilken grad oppfatningen av disse tjenestene samsvarer mellom inkubatorledere og oppstartsbedrifter. Vi studerte dette konseptet gjennom å intervju tre ulike inkubatorledere og oppstartsbedrifter ved hjelp av samme nøye utarbeidede intervjuguide. Vi har dermed benyttet oss av flere ulike informasjonskilder, samtidig som det ble brukt mye tid på å operasjonalisere våre spørsmål. Dette for å sikre at vi dekket alle de ulike dimensjonene ved fenomenet vi ønsket å studere. I de tilfeller hvor det var uklarhet i hvorvidt vi hadde gjengitt eller tolket intervjuobjektene korrekt, har vi som en siste kontroll hatt korrespondanse med den aktuelle informantene i ettertid for å klare opp i dette.

Oppgavens interne validitet tar her for seg hvorvidt resultatene til våre kvalitative data er gyldig for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt (Jacobsen D. I., 2000). Det er i den sammenheng spesielt tre punkt vi ønsker å trekke frem: 1) Gjennom personlig intervju har vi fått en unik og god dybdeinnsikt inn i fenomenet vi ønsket å studere, 2) vår komparative casestudie har gjort oss i stand til å diskutere funn på tvers av ulike settinger og 3) studien har latt oss avdekke hva som er unikt og hva som er felles for de to respondentgruppene. I siste punkt ligger det også at vi har kunnet studere i hvilken grad synet på inkubatorers tjenestetilbud samsvarer mellom de to analysenivåene. Disse tre punktene mener vi har skapt et grunnlag for en rikere og mer dyptgående forståelse av fenomenet. Vi anser derfor våre resultater og funn som en gyldig representasjon av virkeligheten (ibid).

Ekstern validitet omhandler å kunne generalisere en studies resultater utenfor studiens spesifikke fokusområde (Yin, 2014). En begrensning ved case-studier i denne konteksten, er at man ikke kan se på dem som ekvivalent til respondentene i en survey, eller som stor nok til å kunne representere en større populasjon på en tilfredsstillende måte. Dette gjør at det er

vanskelig å komme med statistiske generaliseringer av ens kvalitative data (ibid). I stedet for ser vi på hvordan analysen av våre empiriske data, og dens påfølgende resultater, har avdekket nye konsepter som kan anvendes utenfor studiens fokusområde. Dette kalles for *analytisk generalisering*, der målet med case-studiens resultater er å skape nye praktiske implikasjoner og/eller nye teorier (Yin, 2014, s. 40).

3.5.3 Kvantitativ metode - validitetsvurderinger

Når vi skal vurdere begrepsvaliditeten til våre kvantitative data handler dette om i hvilken grad SIVA-undersøkelsen stiller gode spørsmål som operasjonaliserer de ulike dimensjonene ved fenomenet vi ønsket å studere. Vårt ønske var å måle opplevelsen av inkubatorers tjenestetilbud på to ulike analysenivå. Vi valgte derfor å ta utgangspunkt i spørsmålet «*I hvilken grad har [inkubator-] tjenestene samlet sett styrket bedriftenes [...]»*, der variablene som ble vurdert var *lønnsomhet, konkurranseposisjon, overlevelsessevne, innovasjonsevne, markedskompetanse, forretningsforståelse, nettverk til kunder, nettverk til leverandører, nettverk til forsknings- og utdanningsmiljøer, nettverk til banker og nettverk til investorer*. Det er vår formening at disse variablene på en tilfredsstillende måte operasjonaliserer de ulike dimensjonene ved en inkubators tjenestetilbud, der de tre hovedkategoriene: infrastruktur, rådgivning og nettverk, er representert. Det kan likevel argumenteres for at det er vanskelig for respondentene å avgjøre i hvor stor grad tjenestetilbudet har *styrket* oppstartsbedriften, ettersom en mangler et tilfredsstillende sammenligningsgrunnlag. En ytterligere utfordring ligger i respondentenes subjektive forståelse av de ulike variablene, der det finnes flere måter å tolke henholdsvis «overlevelsessevne», «innovasjonsevne» og «konkurranseposisjon». Til tross for dette mener vi at det, med utgangspunkt i respondentenes svar, er mulig å uttale seg om deres *opplevelse* av tjenestetilbudet, da en høy score trolig reflekterer høy tilfredshet og vice versa. Vi mener derfor at våre sekundærdata har tilfredsstillende begrepsvaliditet.

Når det gjelder den interne validiteten handler dette innenfor kvantitativ metode særlig om årsak/virkning, altså årsakssammenheng mellom en antatt årsaksfaktor og en antatt virkning av denne. Det faktum at inkubatorledere og bedrifter, som representanter av to ulike analysenivå og roller (årsaksfaktor), gir signifikant ulike svar (virkning), anser vi dermed som en tilfredsstillende forklaring av årsakssammenheng. Oppgavens eksterne validitet styrkes gjennom vår bruk av metodetriangulering, hvor denne tar høyde for begrensninger ved begge forskningsmetoder. Dette gjør at en får belyst fenomenet fra to ulike perspektiv slik at en får

«begge sider av saken». Ettersom våre resultater fra begge datainnsamlingsmetoder samsvarer, tyder vi dette dithen at våre data har tilfredsstillende ekstern validitet.

Vi har nå redegjort for valg av design, metode og datainnsamling for denne masteroppgaven. Vi har også gjort rede for studiens pålitelighet og troverdighet, der vi har sett på både den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen. Videre skal vi nå gjennomgå de forskningsetiske aspektene ved vår studie og bedømme i hvilken grad de etiske retningslinjene litteraturen gir oss er blitt ivare tatt.

3.6 Etikk og personvern

Forskning er regulert av vitenskapelige, etiske og juridiske normer som skal sikre forskningsfunnenes integritet samtidig som den påser at en ikke påfører fysisk eller psykisk skade på dem en studerer. Alle typer studier krever en overordnet respekt for menneskeverdet, hvilket innebærer at enkeltindividers interesser og integritet ikke kan tilsesettes for å oppnå en høyere forståelse innen en felt. Forskning må også foregå i samsvar med personvernreglementet. Dette innebærer å ta hensyn til ulike dimensjoner som personlig integritet, privatlivets fred og ansvarlig behandling av personopplysninger (De nasjonale forskningsetiske komiteene , 2016).

Det er et ytterligere krav om at forskere skal gi deltakerne tilstrekkelig informasjon om blant annet forskningsfeltet, forskningens formål og hvem m som får tilgang til informasjonen som blir innhentet. Dette kalles informert samtykke, og kan presiseres gjennom fire hovedkomponenter: Kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse (Jacobsen D. I., 2000). I dette ligger det at respondenten må være i stand til å vurdere om den vil delta i undersøkelsen, det må være frivillig, den må få full informasjon om hensikt og formål, og den må forstå denne informasjonen (ibid). Forskeren er pålagt å innhente et slikt informert samtykke i forkant av alle undersøkelser. Det har derfor vært et viktig poeng at vi i forkant av ethvert intervju sendte ut et NSD-godkjent informasjonsskriv til alle våre informanter. Dette skrivet informerte om alt fra forskningsprosjektet formål og ambisjoner, til hva deltakelse i studien innebar og hvem som er ansvarlig for prosjektet. Den inneholdt også en detaljert beskrivelse av informantenes personvern og rettigheter. I tråd med vårt ønske om transparens er dette skrivet også med som et vedlegg til denne oppgaven (se vedlegg 2).

Forskere må utvise særlig hensyn dersom individer i studiematerialet kan identifiseres enten direkte eller indirekte. Identifiserbare opplysninger kan heller ikke uten videre benyttes i

annen forskning enn den opprinnelig var tiltenkt (De nasjonale forskningsetiske komiteene , 2016). Gjenbruk av datamateriale krever samtykke fra informantene før de kan brukes. I vår studie har selskapsnavn og organisasjonsnummer i sekundærdatasettet blitt anonymisert av den opprinnelige forskeren, slik at denne problematikken ikke er relevant for vår etiske behandling av datasettet. Vi har også anonymisert alle våre respondenter i den kvalitative studien.

3.7 Konesjon og meldeplikt

Dersom vi gjennom våre undersøkelser innhenter data som ikke er anonyme, er vi nødt til å søke om konesjon fra Datatilsynet (Jacobsen D. I., 2000). Dette gjelder spesielt dersom det er mulig å koble informasjon med respondenter direkte, men også dersom det kan kobles indirekte ved at utvalget for eksempel er svært lite eller spesifikt. Ved å spørre om alder, stilling, kjønn og lignende, kan det la seg gjøre å identifisere ikke-navngitte respondenter i undersøkelsen (ibid). Vi har derfor søkt om konesjon fra Datatilsynet i forkant av våre kvalitative undersøkelser, og fått innvilget dette (se vedlegg 3).

4 Resultater

4.1 Resultat - kvantitativ studie

I den kvantitative delen av vår analyse har vi tatt for oss et spørsmål stilt til inkubatorledere og oppstartsbedrifter i Sivas midtveisevaluering fra 2017 (Jakobsen, et al., 2017). I undersøkelsen ble aktørene bedt om å svare på en skala fra 1 – 5 hvorvidt ulike deler av inkubatorers tjenestetilbud påvirket oppstartsbedrifter positivt. Spørsmålet lød: «*I hvilken grad har tjenestene samlet sett styrket bedriftenes...*». Dette spørsmålet blir så besvart gjennom elleve målevARIABLER, som vist i tabell 4-1 nedenfor.

4.1.1 Inkubatorledere

Tabell 4-1 SIVA-undersøkelse: Inkubatorledere

Variabel	Observasjoner	Mean	Std. Dev	Min	Max
Lønnsomhet	35	3.685714	0.6761234	3	5
Konkurranse	36	3.833333	0.6546537	3	5
Overlevelse	35	4.171429	0.7065123	2	5
Innovasjonsevne	35	4.057143	0.6390644	2	5
Markedskompetanse	36	4.00	0.7171372	3	5
Forretningskompetanse	36	4.222222	0.760117	3	5
Nettverk til kunder	36	4.027778	0.6540472	3	5
Nettverk til leverandører	36	3.694444	0.7490735	2	5
Nettverk til FoU	36	3.972222	0.7362496	2	5
Nettverk til banker	36	3.055556	0.860048	2	5
Nettverk til investorer	35	3.514286	0.8868791	2	5

Inkubatorlederne svarer gjennomgående positivt på hvorvidt inkubatortjenestene de tilbyr er verdifulle for oppstartsbedrifter. Ingen av respondentene gir seg selv den laveste scoren (1), mens den høyeste scoren (5) er representert for samtlige variabler. Videre ser vi at gjennomsnittsscoren for hver variabel stort sett er nærmere 4 enn 3. Hvis en rangerer svarene fra høyest til lavest, finner vi at inkubatorledere selv mener de er dyktigst på å fremme «forretningskompetanse», «overlevelse», «innovasjonsevne» og «nettverk til kunder». De mener derimot at de er dårligst på å fremme nettverksbygging mot banker og investorer, samt lønnsomheten til oppstartsbedriftene. I tabell 4-2 nedenfor presenteres en tilsvarende analyse av resultatene for oppstartsbedriftene.

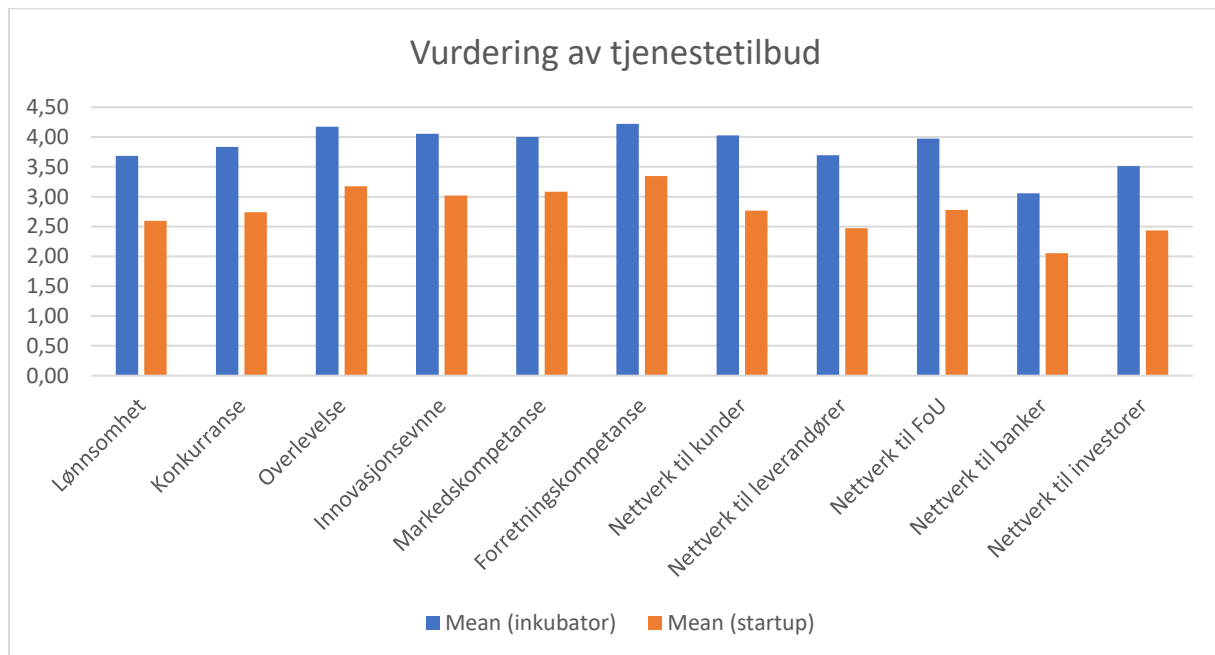
4.1.2 Oppstartsbedrifter

Tabell 4-2 SIVA-undersøkelse: Oppstartsbedrifter

Variabel	Observasjoner	Mean	Std. Dev	Min	Max
Lønnsomhet	292	2.59589	1.181639	1	5
Konkurransen	293	2.740614	1.153147	1	5
Overlevelse	293	3.177474	1.206108	1	5
Innovasjonsevne	294	3.020408	1.168234	1	5
Markedskompetanse	294	3.085034	1.100534	1	5
Forretningskompetanse	293	3.34471	1.10445	1	5
Nettverk til kunder	294	2.765306	1.175411	1	5
Nettverk til leverandører	292	2.472603	1.101047	1	5
Nettverk til FoU	294	2.778912	1.229097	1	5
Nettverk til banker	295	2.050847	1.172586	1	5
Nettverk til investorer	294	2.435374	1.266896	1	5

Som vi ser av svarene fra oppstartsbedriftene, er det en større variasjon i scoren som gis til hver variabel. Vi finner svar som rangerer fra 1 (lavest) til 5 (høyest) på samtlige av variablene, noe som tyder på at det er stor forskjell mellom ulike inkubatorer og oppstartsselskaper når det kommer til opplevd verdileveranse til oppstartsbedrifter. De aspektene ved tjenestetilbudet oppstartsbedrifter er mest fornøyd med, er «forretningskompetanse», «overlevelse», «markedskompetanse» og «innovasjonsevne». Det de er minst fornøyd med er «nettverk til banker, investorer, leverandører» og «lønnsomhet». Vi mener det er interessant å merke seg at både inkubatorledere og gründere i stor grad er enige om hvilke tjenester inkubatorer leverer best og, motsatt, hvilke de leverer dårligst. Til tross for denne enigheten svarer gründere konsekvent på et lavere tilfredshetsnivå enn inkubatorledere. Vi observerer også at gründerne generelt verdsetter inkubatorenes ulike nettverkstilbud relativt lavt. Nedenfor har vi sammenstilt svarene fra de to respondentgruppene i tabell 4-3:

Tabell 4-3 Sammenligning av analysenivå



Når vi sammenligner svarene fra inkubatorledelsen og oppstartsbedrifter ser vi at verdioppfattelsen av inkubatorers tjenestetilbud ikke samsvarer mellom gruppene. Vi ser at oppstartsbedriftene gjennomgående svarer ett nivå lavere enn inkubatorbedrifter på hvor verdifulle de ulike tjenestene oppleves. Dersom vi aggregerer scoren hos de to gruppene ved å summere snittscoren på hver enkelt variabel og dele på antall variabler, finner vi at oppstartsbedrifter i snitt gir det samlede tjenestetilbudet en score på 2,766 (noe lavere enn 3 – *i noen grad*), mens inkubatorlederne gir en score på 3,837 (noe lavere enn 4 – *i stor grad*).

Nedenfor, i tabell 4-4, gjengir vi resultatene av vår regresjonsanalyse. Her undersøker vi i hvilken grad inkubatorledernes oppfattelse av tjenestetilbudet samsvarer med oppstartsbedriftene, der en koeffisient lik null innebærer totalt samsvar.

Tabell 4-4 Regresjonsanalyse

Variabel	Koeffisient	P > t
Lønnsomhet	1.089824	0.000
Konkurransen	1.092719	0.000
Overlevelse	0.9939542	0.000
Innovasjonsevne	1.036735	0.000
Markedskompetanse	0.914966	0.000
Forretningskompetanse	0.8775123	0.000
Nettverk til kunder	1.262472	0.000
Nettverk til leverandører	1.221842	0.000
Nettverk til FoU	1.193311	0.000
Nettverk til banker	1.004708	0.000
Nettverk til investorer	1.078912	0.000

Som vi ser av regresjonsanalysen finner vi det største samsvaret ved variabelen «forretningskompetanse» (0.8775), mens det minste samsvaret er ved «nettverk til kunder» (1.262). Det er påfallende at 8 av 11 variabler får en koeffisient over 1. I dette ligger det at inkubatorledere og oppstartsbedrifter på et statistisk grunnlag er generelt uenige om verdien av tjenestetilbudet og har ulik opplevelse av dette. Regresjonsanalysen er statistisk signifikant på et 99,9% konfidensintervall.

4.2 Resultat - kvalitativ studie

Videre i kapittelet vil vi presentere innsikter fra det kvalitative datamaterialet som vi mener kan bidra til å belyse våre to problemstillinger. Kapittel 4.2 er strukturert slik at vi først presenterer innsikter fra intervjuene med inkubatorlederne, og deretter fra intervjuene med gründerne. En presisering for innsiktene i kapittel 4.2.1 er at vi vekselvis benytter «inkubator A» som ensbetydende med «inkubatorleder A», da lederne fungerer som representanter for de respektive inkubatorene.

4.2.1 Inkubatorledere

Samtlige av inkubatorlederne vi har undersøkt beskriver et «generisk» eksistensgrunnlag hvor oppdraget deres er å tilby gründere et godt vekstmiljø, bistand, kompetanse, nettverk og muligheter til å komme seg raskt ut i markedet med en skalerbar tjeneste. Våre funn viser også at samtlige inkubatorer tilbyr de samme tjenestetilbudene – støttende infrastruktur, forretningskompetanse og tilgang til nettverk. Utvalget av tjenestetilbud er altså sammenfallende med det vi finner i forskningslitteratur på området, og vi finner ingen tjenester som faller utenfor dette rammeverket. Inkubatorene skiller seg imidlertid noe fra hverandre når det kommer til antall oppstartsbedrifter som betjenes, lengden på inkubasjonsperioden, samt øvrige fokusområder og strategier. En oversikt over disse faktorene er gjengitt i tabell 4-6 nedenfor:

Tabell 4-5 Oversikt: Inkubatorer

Inkubator	A	B	C
Etableringsår	2017	2017	2018
Tjenestetilbud	Infrastruktur Forretningskompetanse Nettverk	Infrastruktur Forretningskompetanse Nettverk	Infrastruktur Forretningskompetanse Nettverk
Antall bedrifter	10	70-80	4
Inkubatormodell	Teknologi-inkubator	Blandet inkubator	Teknologi-inkubator
Inkubasjons- periode (gjennomsnitt)	1-3 år	0,5 – 1 år	1-3 år
Fokusområder /strategi	Samarbeid med, og nærhet til, bransjeaktører	Finansieringsstrategi Investornettverk og egne fond	Forretningsrådgiving og oppfølging, samarbeid med, og nærhet til, bransjeaktører
Utfordringer	Selektering av oppstartsbedrifter Kommunikasjonsstrategi	Kommunikasjonsstrategi	Kommunikasjonsstrategi Ny inkubator - program er under utvikling

4.2.1.1 Inkubasjonsprosessen

Ifølge inkubatorleder A kan inkubatorer være tjent med å tilpasse seg et spesifikt fagområde hvor man knytter til seg mentorer med en spesialisert kompetanse. Deres egen inkubator har som misjon å løse de konkrete utfordringene som industrien står overfor. For dem er derfor oppstartsbedrifter som evner å ta tak i disse problemene, og finne løsninger, svært ettertraktet. Av den grunn er også inkubatoren lokalisert i geografisk nærhet til næringslivsaktører innenfor deres satsningsområde. Mange gode forretningsideer kommer som «spin-offs» fra etablerte selskaper i næringslivet, og inkubatoren er opptatt av å fange opp gründere som kan videreutvikle disse. De ønsker derfor en inkubasjonsprosess i tett samarbeid med selskaper, ledere og virkemiddelapparat, der miksen av disse fører til at man får en bedre inkubasjonsperiode enn om man sitter i en lukket inkubator avgrenset fra det miljøet en skal

jobbe med. Av den grunn blir oppstartsselskapene sterkt oppfordret til å delta aktivt i inkubatorens miljø og nettverk, og det forventes at de setter av en del av tiden sin til dette: *«(...) det er en bit av tiden din du faktisk ikke rår over sjøl. Da skal du inn i ulike nettverk, du skal møte folk med kompetanse, du skal få mentortjenester, du skal igjennom sånn og sånn og sånn. Fordi at, det er [et] veldig viktig grep på veien til å bli en suksessfull gründer. Hvis du ikke er interessert i det, så får du ikke plass her.»*

Inkubatorleder B forteller at de har valgt å fokusere på finansieringsstrategi i sitt inkubatorprogram. Dette er basert på erfaringer om at gründere ofte mangler kunnskap innenfor verdsettelse av oppstartsselskaper, samt forståelse for hvor mye kapital de trenger for å utvikle bedriften sin og hvordan de skal gå frem for å hente inn denne kapitalen. Utover dette presiseres det at inkubasjonsprosessen deres er svært lite «programifisert». I dette ligger det at gründere får skreddersydd rådgiving tilpasset fasen de befinner seg i, heller enn at de tar del i et fastsatt opplegg som «alle» må gjennom. Inkubasjonsprosessen deres består i hovedsak av 4 steg, hvor det første steget er å ta et intro-møte med gründer-teamet. Deretter går forretningsutvikler og oppstartsbedrift gjennom en plan for de kommende 4-6 månedene. Basert på bedriftens behov kan inkubatoren enten bistå dem gjennom interne ressurser eller ved å engasjere eksterne aktører. Steg nummer 3 betegnes som «doer-fasen», hvor en begynner å forme selskapet og løsningen deres, søke patenter og etablere et varemerke. Det siste steget er å gjøre dem investorklare, slik at de kan innhente den nødvendige kapitalen for å utvikle produktet videre og stå på egne bein.

Inkubatorleder C beskriver inkubasjonsprosessen i deres inkubator som rask og dynamisk, hvor bedrifter kan være innom opptil syv ulike faser som involverer ulike typer bistand og ekspertise. Inkubatoren vektlegger tett kontakt og oppfølging med hver enkelt bedrift, og det er lagt opp til at de når som helst kan ta kontakt om de trenger hjelp. Ved leveransen av relevante tjenester vektlegges sektor, men også fasen bedriften befinner seg i. Prosessen og tilnærmingen til tjenestetilbudet i inkubator C fremstår som en hybrid mellom det delvis generiske og pålagte programmet i inkubator A, og det mer skreddersydde programmet til inkubator B. Her tilbys og kommuniseres enkelte tjenester til «alle», men det er opp til den enkelte bedrift om de ønsker å ta del i tilbudet. Inkubatorlederen anerkjenner at alle oppstartsbedrifter har ulike behov, men at det likevel er enkelte ting alle har godt av å få repetert: *«(...) noen ting har alle godt av å høre samme hvilket nivå de er på nærmest, og de fleste gir tilbakemelding om at «åja det var flere ting her jeg hadde glemt som var greit å bli påminnet!»»*.

4.2.1.2 Selekeringskrav

I inkubator A, som er en spesialisert teknologiinkubator, er det et krav at oppstartsbedriftene utvikler en tjeneste relatert til inkubatorens kjerneområde. Inkubatorlederens erfaring er at gründere som jobber med relevante problemstillinger, er utadvendte og som tar del i tjenestetilbudet får et større utbytte av inkubasjonsperioden enn dem som faller på siden av satsingsområdet til inkubatoren. Her anerkjennes det at inkubatoren i dag har for mange bedrifter som faller i denne randsonen, og at de fremover vil bli strengere med selekteringen av nye oppstartsselskaper. De ønsker med dette å skape merverdi for både oppstartsbedriftene i inkubatoren og næringslivsaktørene som befinner seg i umiddelbar nærhet. Her trekkes synergieffekter mellom nye og etablerte bedrifter spesielt frem. Ved å konsentrere utvalget av bedrifter ønsker inkubatoren å tilby et målrettet tjenestetilbud med relevant infrastruktur, tilpassede kurs, mentorering, nettverksbygging med markedsaktører og tett oppfølging. Som nevnt i forrige kapittel er det også forventet at bedriftene benytter seg av dette tilbudet.

Inkubator C er også en teknologi-inkubator, men i motsetning til inkubator A mener lederen her at en bør være varsom med å skape for stor homogenitet blant oppstartsbedrifter. Mens et spesialisert miljø er bra for å tiltrekke spisset kunnskap, kan en også gå glipp av viktig breddekunnskap. Inkubatorlederen mener det kan være en styrke for miljøet at det finnes mennesker i inkubatoren som kan tilby andre perspektiver eller erfaringer. Sagt med respondentens egne ord: *«Har du for mange ettall i samme rom så blir summen bare én om du ganger dem med hverandre»*.

Inkubator B er en blandet inkubator, og tar inn oppstartsselskaper såfremt de tilfredsstillende inntakskriteriene som er satt. Dette innebærer at inkubatoren har tro på forretningsidéen og teamet, at tjenesten er bærekraftig og skalerbar og at gründer(ne) må være «coachable». Det sistnevnte inntakskriteriet innebærer at gründere må ha et tankesett hvor man er åpen for innspill og kritikk, samt at man er villig til å tilegne seg ny kunnskap. Dette er noe samtlige av inkubatorlederne forteller at de legger vekt på som en del av deres selekteringsprosess.

Inkubatorleder C forteller at det kan være problematisk å avgjøre hvorvidt noen er coachable nok, og i hvor stor grad dette nødvendigvis skal vektlegges: *«[...] noen gründere har litt vanskelig for å motta hjelp kanskje, de føler at de kan dette bedre enn alle andre. [...] skal vi la være å ta dem inn da? Hvis det er en veldig god idé som scorer høyt på alle de hovedkravene vi har – at det er innovativt, det kan skaleres og det er bra team – så er det veldig vanskelig å ikke ta dem inn også»*. Respondenten sier videre at mange gründere kjennetegnes av en ekstrem evne til å klare seg selv, og at dette ofte er akkompagnert med en

sterk oppfattelse av at de har den beste løsningen. Dette kan være hvordan tjenesten deres skal fungere, hvordan markedet ser ut, eller øvrige dimensjoner rundt det å bygge en forretning. Inkubatorlederen mener det er en viktig egenskap for gründere at de tvinger seg selv til å utvide horisonten sin og lytter til andre. Dette kan på den ene siden bidra til å bekrefte at de selv faktisk har den beste idéen, eller at de oppdager at det finnes andre løsninger som er minst like gode.

Inkubatorlederen har også erfart at enkelte gründere kan være så lite coachable at de nærmest blir arrogante, også overfor inkubatormiljøet de er en del av. En typisk reaksjon kan være at de ikke opplever å få noen særlig verdi fra tjenestetilbudet og at de hadde klart seg like godt på egenhånd. Likevel opplever inkubatorlederen at mange gründere «konverterer» underveis, og gradvis innser verdien av å få råd og innspill fra andre. På spørsmål om hvorvidt grad av coachabilitet kan ha en sammenheng med gründeres tidligere erfaringer, er svaret todelt. Inkubatorlederen hevder at erfarne gründere på den ene siden gjerne trenger mindre hjelp og veiledning, men at de virkelig gode aldri slutter å lære.

4.2.1.3 Infrastruktur

Felles for inkubatorlederne er at de bruker svært lite tid på å snakke om infrastrukturen som tilbys gjennom inkubatoren. Interessant nok omtaler inkubatorleder A billige kontorlokaler som en viktig del av infrastrukturen, men som de samtidig har et ambivalent forhold til. Subsidiert kontorplass gjør inkubatoren attraktiv, men kan også tiltrekke seg «feil» type gründere. Inkubatorleder A sier at de ikke ønsker gründere som jobber i sin egen «boble» og kun utnytter de billige kontorlokalene, fordi de ikke bidrar til miljøet og den tilknyttede næringen. Dette henger sammen med inkubatorens misjon og målsetning om å løse konkrete utfordringer i næringslivet, og at oppstartsselskapene derfor må ønske å engasjere seg i miljøet og utvikle noe som løser et problem, gjerne i samarbeid med etablerte bedrifter.

I likhet med dette erfarer inkubatorleder C at enkelte gründere tilsynelatende er positive til de ulike tjenestene som blir tilbudt, men at de i realiteten er der for å få en rimelig kontorplass: «[...] andre er jo mer sånn at de bare er på utkikk etter en kontorplass, egentlig, men [...] «jeg [får] nå delta i dette programmet og så får jeg se hvordan det er», også, «ok, hvis jeg ikke synes det var noe - noe jeg egentlig trodde at det ikke var – så får jeg nå bare holde de [inkubatoren] litt sånn varme og så jobber jeg mest for meg selv, da»». Dette mener respondenten er uheldig fordi gründere med en slik oppfatning får lite ut av å være en del av

inkubatoren, samtidig som at mangel på bidrag til fellesskapet kan ha en negativ effekt på inkubatormiljøet.

Et annet moment som trekkes frem av inkubatorleder B er at inkubatoren deres ikke befinner seg i umiddelbar nærhet til en storby. Vi velger her å definere «beliggenhet» som en del av inkubatorers infrastruktur, ettersom beliggenhet utgjør en del av verdien til lokalene.

Inkubatorens lokasjon kan derfor antas å ha innvirkning på deres tiltrekningskraft på unge entreprenører, og gründernes opplevde verdi av inkubatorprogrammet. Til tross for dette forteller lederen at de ikke har hatt problemer med å skaffe nye avtaler med oppstartsselskaper, og tilskriver dette resultatet til en god strategi, tilstedeværelse på relevante arenaer og en tydelig nettside. Inkubator A og C er i motsetning til inkubator B lokalisert i bynære omgivelser og attraktive signalbygg. I intervjuene blir dette imidlertid ikke spesifikt trukket frem som en styrke, bortsett fra at det gir dem tilgang til næringslivsaktører som befinner seg i nærheten.

4.2.1.4 Forretningsutvikling

Ifølge inkubatorleder C er forretningsrådgiving den viktigste delen av deres tjenestetilbud. Videre er det viktig for dem å sørge for at gründerne som er med i programmet får relevant og nok hjelp, det være seg fra interne eller eksterne mentorer og rådgivere, til at de kan utvikle levedyktige bedrifter. Respondenten mener det må legges til rette for at de får den best mulige hjelpen i den situasjonen de befinner seg i, og at dette varierer fordi utviklingen i bedriftene skjer raskt. I løpet av et år kan man være innom syv forskjellige faser der man trenger ulik type hjelp og ekspertise. Det er ikke alle eksperter som klarer å levere på alle disse fasene, og derfor må inkubatoren periodevis låne eller leie inn eksterne konsulenter for å sikre et godt rådgivningstilbud. Dette bekreftes av inkubatorleder B: «[...] hvis vi ser på IP (Intellectual Property), da, som krever at man er veldig dyktig innenfor dette, så har ikke vi noe behov om å bli IP-eksperter hos oss, for det kan vi bruke andre [eksterne] folk til. Så da bruker vi SIVA-pengene for å delfinansiere en IP-ekspert. Da betaler gründerbedriften noen få hundre kroner i stedet for flere tusen kroner for en time. Så det er på en måte det vi bruker SIVA-pengene til.» Inkubatorleder A legger også vekt på at spesialisert rådgiving er en fordel for oppstartsbedrifter som jobber med bransjespesifikke problemstillinger. Deres nærhet til bransjeaktører er derfor et ledd i deres strategi for å lettere få tilgang på slike ressurser.

I kontrast til dette fokuserte og tilpassede tjenestetilbudet, har inkubator C også et program innenfor «smart forretningsutvikling». Dette er et program basert på forskning og konkrete

verktøy som Design Thinking og Lean Startup som er myntet på «alle». Blant komponentene i dette tilbudet finnes rådgiving innenfor jus, patentering, lean business og business model canvas (BMC). Begrunnelsen for et slikt generelt tjenestetilbud er at kommunikasjon fra én til mange er effektivt, samt at inkubatorlederen mener enkelte ting gjerne kan repeteres uavhengig av bedriftenes utviklingsnivå. I tillegg er dette en strategi for at bedriftene skal bli bedre kjent med hverandre. Målet med tjenesten er at hver oppstartsbedrift skal presentere seg selv og hva de holder på med, før man deretter går gjennom hver bedrifts forretningsmodell og får tilbakemelding fra de øvrige oppstartsselskapene. Filosofien bak dette er å skape en kultur for deling av kunnskap og erfaring mellom gründerne i inkubatoren.

4.2.1.5 Nettverk

Gjennom fysisk samlokalisering av inkubator og næringslivsaktører ønsker inkubatorleder A å skape arenaer for samhandling mellom gründerne og bedriftsledere hvor man kan jobbe tett opp mot konkrete problemstillinger. Som nevnt går lederen så langt som å si at ett av inntakskravene for oppstartsselskaper er at de er interessert i å benytte seg av nettverket, og at de i en viss utstrekning blir pålagt å benytte seg av det. Begrunnelsen for dette er at gründerne selv ofte ikke forstår betydningen av nettverk for å skape suksessfulle selskaper. Eksempelvis trekker respondenten frem verdien av å ha kort avstand mellom gründerne og toppledere i etablerte bedrifter, noe som senker terskelen for å ta kontakt og initiere samarbeid.

Investornettverk er også en vesentlig del av det nettverket man får tilgang til gjennom inkubatorer. Inkubatorleder B anser dette som så viktig at inkubatoren har opprettet sitt eget investornettverk i form av et fond sammensatt av ulike investorer som deres oppstartsselskaper kan pitche konseptet sitt til. Dette mener inkubatorlederen har vært et nødvendig grep fordi det lokale investornettverket er så skjult. Respondenten hevder at det finnes kapital i regionen, men den er ikke synlig for oppstartsbedrifter uten det riktige nettverket. Lederen fremmer også en antakelse om at slike inkubatorfond er viktige også for investorer som en mulighet til å speide etter interessante investeringer, og at det på den måten er et svært gunstig tilbud for alle de involverte partene.

4.2.1.6 Finansiering

Inkubatorleder A presiserer at en del av inkubatorens oppgave blant annet er å tilby hjelp til å komme i kontakt med investorer. Hvordan det arbeides for å nå dette målet blir ikke konkretisert, og tilgang til oppstartskapital gjennom inkubatoren nevnes her nærmest som en bisetning. Inkubatorleder C går heller ikke spesielt inn på konkrete strategier, men forteller at

utenlandske inkubatorer gjerne har bedre ordninger for oppstartsbedrifter enn Norge. Dette fordi investorer og kapitalister i andre land er mer interessert i å gå inn i helt ferske bedrifter enn mange norske investorer. På spørsmål om myndighetenes rolle som tilbydere av kapital får vi som svar at de nok har en større og tydeligere rolle i Norge enn mange andre land fordi vi ikke har mange nok risikovillige investorer.

I motsetning til dette forteller inkubatorleder B at finansieringsstrategi er ett av deres viktigste satsningsområder. De ønsker at bedriftene skal utarbeide en strategi for kapitalinnhenting veldig tidlig, noe som er basert på erfaringer om at gründere har en manglende forståelse av hvor mye kapital som trengs for å overleve som oppstartsselskap: *«Grunnen til at vi satser veldig på det med finansieringsstrategi er nettopp det at det er et område som de fleste gründere ikke er så bevisst på. De blir veldig sånn, «okey vi søker penger fra Innovasjon Norge» fordi det har de lært på skolen, og så mangler denne langsiktige investeringsstrategien.»* Inkubatoren har derfor som målsetning å lage en plan i samarbeid med bedriftene om finansieringsstrategi for de kommende to til tre årene. Inkubatoren har også to ulike fond som skal bistå oppstartsselskaper med tilgang til kapital, et tidligfase-fond og et mer generelt fond, eller finansieringsselskap, i regi av inkubatoren.

Vi ser altså at to av inkubatorene har et noe passivt forhold til finansieringsstrategier, mens inkubator B har et mer målrettet fokus. Bakgrunnen for en slik aktiv satsning er som sagt anerkjennelsen av at gründere ikke forstår viktigheten av riktig finansieringsstrategi, samt at det norske investornettverket er for svakt og lite synlig.

4.2.1.7 Kommunikasjon av tjenestetilbudet

Kommunikasjon av tjenestetilbudet har både en ekstern og en intern komponent. Mens to av inkubatorlederne innrømmer at de med fordel kan bli flinkere på å markedsføre seg selv utad mot enkeltpersoner og gründermiljøer, svarer én av inkubatorlederne at de må være forsiktig med å øke markedsføringen i fare for å sprengte kapasiteten deres. En annen forteller at de gjerne har for lite fokus på markedsføring av tjenestetilbudet sitt, og at mange gründere utenfor inkubatoren trolig ikke er klar over hvor bra tjenestetilbudet deres er. Respondenten sier også at dette kan være tilfellet for den interne kommunikasjonen i inkubatoren: *«Til de som er her så tror vi jo kanskje at vi kommuniserer for lite, det har jeg ikke reflektert over, om det sitter mange her som egentlig ikke er klar over hvilket tjenestetilbud vi har, en skulle jo tro at de hadde fått det med seg, at det liksom er derfor de er her, men jeg er ikke sikker på det altså»*.

Inkubatorlederne forteller at de av praktiske hensyn kommuniserer en del én til mange, gjerne i form av grupper. Inkubatorleder C mener dette er effektivt, tidsbesparende og ofte nødvendig i tidlige faser av etableringen av oppstartsselskaper. I tillegg skapes en arena hvor man kan bli kjent med andre oppstartsbedrifter og dele erfaringer. Inkubatorlederen poengterer at det å snakke med andre oppstartsbedrifter som befinner seg i en lignende situasjon som seg selv kan være svært verdifullt, men likevel en terskel for mange: «[...] *det å faktisk involvere andre i det de holder på med har de ofte store problemer med fordi de liksom er så flinke i egne øyne. De mener de er de beste til å løse sine egne utfordringer, og ergo så sliter de ofte med å se hva som bor i andre*».

Inkubatorleder C anerkjenner også de at det er utfordrende å gjøre denne typen kommunikasjon attraktivt for oppstartsselskaper, både fordi de befinner seg i ulike utviklingsfaser, men også fordi bedriftenes behov ofte er svært ulike. Inkubatorleder B sier også at de har tro på den individuelle oppfølgingen: «*Skal man få virkelig gode oppstartsbedrifter så må man følge dem opp én og én i veldig stor grad*». Respondenten mener derfor at det viktigste de gjør i denne forbindelse er selve intromøtet med gründerne hvor man sammen finner ut hvordan de ønsker å få hjelp. Denne inkubatoren er derfor svært opptatt av å tilpasse tjenestetilbudet og oppfølgingen til hver enkelt bedrift. Dette bekrefter inkubatorleder A som også ønsker å jobbe mer målrettet i forhold til tjenestetilbudet og kommunikasjonen av dette både eksternt og internt.

4.2.2 Oppstartsbedrifter

Blant oppstartsbedriftene vi har snakket med ser vi at det er både likheter og forskjeller i deres tilbakemeldinger. Felles er tilfredsheten med (enkelte) mentorer og inkubatorers infrastruktur som gjør det lett å fokusere på kjerneoppgaver. Det er noe ulikhet knyttet til hva de er kritiske til, og det skyldes trolig at bedriftene blant annet er i ulike faser og ulike forutsetninger for innhenting av kapital. Tabell 4-7 nedenfor gir en oversikt over oppstartsbedriftene og deres tilbakemeldinger:

Tabell 4-6 Oversikt: Gründere

Gründer	A	B	C
Alder på bedrift	2 år	1 år	1 år
Gründererfaring	Ingen	Har erfaring fra tidligere verv	Har erfaring fra et tidligere oppstartsselskap
Antall ansatte	2	4	12
Tilfreds med	Infrastruktur Mentoring Tidlig-fase forretningsrådgiving	Infrastruktur Mentoring Beliggenhet	Mentoring Selvstendighet Lite innblanding fra inkubator
Kritisk til	Finansieringsstrategi Kommunikasjonsstrategi Feil bruk av KPI-er Enkelte inkubatorers krav til deltakelse på arrangement Manglende kompetanse hos forretningsutviklere	Mangel på målrettede kurs og aktiviteter Enkelte inkubatorers krav til deltakelse på arrangement Manglende kompetanse hos forretningsutviklere	«Clean desk» og støy Egne forventninger til inkubatorprogrammet

4.2.2.1 Infrastruktur

Oppstartsbedriftene later til å tillegge infrastrukturen en større verdi enn inkubatorlederne. Gründer B går så langt som å si at infrastrukturen har utgjort den største verdien for dem: «Den største verdien synes jeg var at det var veldig plug-and-play. Jeg kom hit og etter to minutter satt jeg og jobbet, jeg slapp å tenke på infrastruktur, hadde internettilgang, printer, møterommene her som vi låner gratis, så det har en veldig stor verdi i seg selv.» Gründer A forteller også at de fikk en stor effektiviseringsøkning og en økt grad av formalisering av arbeidsprosessene ved å flytte inn i inkubatoren. Inkubatorens lokasjon har også en viktig funksjon for oppstartsbedriftene. Ved rekruttering og investormøter forteller gründerne at det

er en stor fordel å ha sentrumsnær og attraktiv beliggenhet fordi det øker oppstartsselskapets legitimitet og tilgjengelighet.

4.2.2.2 Forretningsutvikling

Samtlige av gründerne vi har intervjuet forteller at de benytter seg av forretningsutviklingstjenester og mentorering i inkubatoren. Gründer A benyttet seg i særlig stor grad av kursing og workshops i den tidlige fasen av oppstarten da de var helt ferske og ikke kunne så mye om forretningsutvikling. *«[...] til å begynne med var det veldig mye tjenestetilbud, veldig mye forskjellige ting, men da visste jo ikke vi hva vi trengte, så da var det liksom veldig mye sånn “dere burde gjøre dette”, ok, da var det det vi burde gjøre på en måte. Ovenfra og ned? Ja, men det er bare fordi at når du starter så vet du ikke, du aner ikke på en måte. Så det tror jeg egentlig er en god måte å gjøre det på om sant skal sies, men på en måte etterhvert så bruker vi mindre og mindre av dem».*

Etter hvert som de ble mer trygge i rollen som oppstartsbedrift, ble viktigheten av mentorering mer fremtredende. Felles for gründer A og B er at de kun benytter seg av én mentor som de er svært fornøyd med og som har bransjespesifikk kompetanse. Derimot er de er skeptisk til de mer generelle «forretningsutviklerne» i inkubatoren. Etter disse gründernes erfaring er det flere forretningsutviklere (og mentorer) som ikke har den kompetansen de bør inneha i en slik rolle: *«[...] skal man gi råd til noen så må man vite hva man snakker om. Det er veldig farlig å gi råd når du ikke vet hva utfallet blir».* Når mentorering- og rådgivingstjenesten fungerer bra, derimot, er gründerne ikke fremmed for å gi ros. Gründer A forteller at de har hatt stor nytte av enkelte rådgivere, og da særlig innleide konsulenter: *«Han [innleid rådgiver] er den beste delen av tjenestetilbudet. Tror faktisk jeg hadde valgt ham over kaffemaskinen hvis jeg skal være helt ærlig, og det er ganske godt gjort. [...] han er den eneste på hele bygget som ikke har tittelen “forretningsutvikler”, og han er den eneste som driver med forretningsutvikling for oss».*

På spørsmål om hva gründer C vil fremheve som den viktigste delen av tjenestetilbudet, er det også rådgiving som trekkes frem. For å illustrere dette forteller respondenten at bedriften fikk tilbud fra to ulike inkubatorer hvor den ene tilbudte gratis kontorlokaler ut året [2019], noe som medførte en besparelse på kr 150-200 000. De valgte likevel den andre inkubatoren fordi de hadde gode erfaringer med rådgivingstjenestene denne kunne tilby, samt at inkubatoren var dyktig på anskaffelse av kapital. Selv om gründer C er den eneste av de gründerne vi har intervjuet som har tidligere erfaring fra oppstartsselskaper, er denne trolig også blant dem som

vektlegger rådgiving mest: «[...] jeg vil si at det å søke hjelp har vært helt avgjørende for oss. Vi kan ikke alt, vi kan nærmere ingenting enn alt, og det sitter veldig mange der ute som kan veldig mye av de tingene som ikke vi kan, og det å ha muligheten til å ringe og spørre eller banke på kontoret om man lurere på noe [...] gjør at man slipper å bruke tid på finne ut av ting selv». Basert på tidligere erfaringer sier gründeren at hjelp fra andre er en kritisk faktor for å lykkes.

I motsetning til de to andre gründerne opplever ikke gründer C at inkubatoren pusher tjenestetilbudet på dem, men at de står fritt til å velge hva de tar del i. Kommunikasjonen skjer også hovedsakelig gjennom en felles kanal, noe som reduserer opplevelsen av å bli overveldet av informasjon. Gründeren er også trygg på at kontaktpersonene deres i inkubatoren er klar over hva de har behov for, og at de derfor får beskjed om spesielt viktige arrangement å ta del i. Det at de får anledning til å i stor grad sitte i fred og jobbe med bedriftens kjerneoppgaver mener respondenten er helt avgjørende for deres trivsel.

4.2.2.3 Nettverk

Vi opplever at det er variasjoner rundt den opplevde viktigheten av nettverksverkstjenester blant gründerne. Når det gjelder inkubatorens eksterne nettverk forteller to av gründerne at deres personlige nettverk er tilstrekkelig, og gjerne mer hensiktsmessig, enn det inkubatoren kan tilby. To av gründerne har et inntrykk av at deres personlige nettverk er tilstrekkelig, og mer hensiktsmessige enn inkubatorens nettverk. Gründer C forteller at de ikke vektlegger nettverkstilbudet ettersom de selv opplever å ha kontroll over dette: «Vi er to-tre stykk som har jobbet mye med å få kontakt og nettverk inn i bransjen, og vi får møter når vi vil det. Vi trenger derfor ikke flere kontakter inn der, det vi trenger er å bygge vår organisasjon, bygge et godt produkt [...]» Dette tolker vi som at oppstartsbedriften er fornøyd med sitt eget nettverk og at de dermed ikke benytter seg av denne delen av inkubatorens tjenestetilbud. Gründer B mener at eget nettverk er bedre enn inkubatorens på enkelte områder, men at det likevel kan ha en funksjon for å komme i kontakt med interessante aktører: «vi synes det er et kvalitetsstempel å si at vi sitter her hos [inkubator x], og at de [inkubatorens nettverk] i hvert fall skylder oss et møte og å ta telefonen når vi ringer kontra når vi bare cold-caller».

Gründerne er mer positive når det gjelder det interne nettverket mellom oppstartsbedrifter innad i inkubatoren. Gründer A forteller at bedriften har fått et stort utbytte av å utveksle erfaringer med andre oppstartsbedrifter: «[...] ved siden av det så vil jeg si det miljøet der man pusher hverandre frem, det er kanskje det jeg får mest hjelp fra her. [...] vi har masse

*utbytte av å prate med de [andre gründerne], og hva sliter de med [...]. Selv om jeg ikke har noe som helst til felles med bedriften [...] så har vi nøyaktig de samme problemene bedriftsteknisk, og det å da diskutere de tror jeg er kjempebra, spesielt for å ikke ende opp i noen silotankegang [...]. Men også fordi man har godt av å prate med folk som driver med andre ting og utvide horisonten sin». Gründer B forteller også at det interne nettverket er gunstig, og at en kan få mye ut av å dele sin kompetanse. Likevel poengterer respondenten at det må være en balanse i dette bytteforholdet: *Mye gir man jo vekk fordi du ønsker å være grei og du sitter i dette fellesskapet og det føles naturlig, men på et tidspunkt må jo jeg si at okei, skal jeg gjøre mer nå så må jeg enten ta betalt for det eller vi må ha en eller annen form for avtale på det, fordi det tar jo tid fra meg. [...] ikke gi vekk brødet ditt gratis. Nå gir jeg jo smultringer her og der, men skal jeg bake på fulltid så...»**

4.2.2.4 Finansiering

Oppstartsselskap A forteller at de har investert nærmere ti millioner for å få produktet dit det er i dag. Gründeren skildrer reisen som finansielt smertefull, og at det ikke hadde gått uten et svært nøkternt mindset. Opplevelsen er at det nærmest er umulig å få investorkapital uten noe konkret produkt eller kunder å vise til, og at kapitalgivere forventer for store resultater i forhold til midlene som blir investert. Gründeren opplever ikke at finansieringsstrategien er på plass i sin inkubator, og at dette burde vært et fokusområde fordi det går ut over evnen til å bygge stødige og gode oppstartsbedrifter. Gründer A mener inkubatorens tjenestetilbud er relativt godt i den tidlige fasen av inkubatorprogrammet, men at det har store mangler i de senere fasene, noe finansieringsproblemer eksemplifiserer. Respondenten mener inkubatorer må stille strengere krav til investorene, hvor ofte eller hvor mye de må investere for å få være en del av nettverket og at det er alt for mange passive investorer i Norge.

Gründer B er i en annen situasjon enn de øvrige gründerne vi har snakket med, og trolig i forhold til de fleste andre i gründermiljøet. Respondenten har arbeidserfaring fra kapitalforvaltning, og dermed en stor fordel når det kommer til kapitalinnhenting: *«Vi hadde en veldig klar plan på hvordan vi skulle gjøre det og var veldig strukturert. Vi vet at det holder ikke å snakke med en investor som sier at han er litt interessert, og så tror du at det løser seg, du må liksom banke på flere dører og ha flere jern i ilden»*. I motsetning til gründerbedrift A har denne gründeren innhentet flere millioner kroner fra investorer uten å ha noe konkret produkt å vise til. *«[...] man må liksom ha et mindset om at dette skal man klare å grave opp av jorden og den frosne permafrosten uansett, sant, og vi har jo gjort nok research til at vi ser at det er interesse for det, og det er litt [...] som når man skal bygge et*

hus - du trenger ikke å bygge huset ferdig før du selger det. Hvis du vet hva du holder på med kan du prosjektere huset og så finne en kjøper for det, og det er jo den modellen vi har».

Respondenten deler imidlertid andre gründeres oppfatning av det norske investormiljøet, og at inkubatorers investornettverk kunne vært bedre. Gründeren selv mener at eget nettverk utvilsomt er bedre enn det inkubatorene sitter på, og at inkubatorenes investornettverk i for stor grad består av små aktører som går inn med mindre beløp.

4.2.2.5 Kommunikasjon av tjenestetilbudet

For oppstartsbedriftene vi har snakket med kan kommunikasjonen av tjenestetilbudet, og de øvrige aktivitetene som inngår i inkubatorprogrammet, oppleves som overveldende og uoversiktlig: *«Det bare er så mange ting som skjer, som kommer på så mange forskjellige flater, som skjer på så mange tidspunkt, at det blir en fulltidsjobb å følge meg på det [...] En mygg som bare kommer og surrer rundt hodet mitt og så må jeg bare stenge meg helt ute og si "takk, men nei, takk" til absolutt alt, selv om noe sikkert hadde vært spennende».* Noe av kritikken er altså rettet mot at kommunikasjonen er for fragmentert og at det i for stor grad foregår fra én til mange. På denne måten kan budskap ofte bli generelle og ha et for bredt nedslagsfelt til å engasjere oppstartsselskaper: *«[...] det gir veldig mening at de kommer inn med foredrag og alt mulig rart, men det er veldig vanskelig å lage foredrag som treffer meg, en uke-gammel bedrift, og han ene som har holdt på i fire år og som har skaleringsutfordringer. Så det stadie-baserte programmet deres synes jeg de gjør kjempegodt, fordi det er gjennomarbeidet og har en god plan på, mens mye av det andre blir for min del bare støy, og ja, bare i veien.».*

Grunder B forteller at de var oppmerksomme på denne problemstillingen allerede fra starten av, og at de har vært svært klare på at de ikke vil kaste bort tid på unødvendige eller obligatoriske tjenestetilbud: *«En annen ting vi har sett er [...] at de [oppstartsbedrifter] ofte blir løpende som en sånn jojo gjennom forskjellige arrangementer og ditt og datt, og så glemmer man faktisk å bruke tid på det som faktisk betyr noe, og det er jo å skape det produktet eller den tjenesten man skal lage. Så det var veldig viktig for oss at vi kunne være selektive og si at «nei det vil vi ikke delta på», eller at «det vil vi gjerne delta på». At vi kunne velge hvordan vi disponerer tiden vår».* Vi tolker dette som at gründeren har en pragmatisk tilnærming hvor de hele tiden vurderer nytteverdien av å delta på ulike ting, og hva de faktisk får ut av det.

Gründer A ser ikke bort fra at det kan finnes gode og relevante tjenester som bedriften ikke benytter seg av, men at disse i så fall ikke er tilgjengelige nok. Ifølge gründeren selv er det ikke er verdt å bruke mye av deres tid og ressurser på å holde seg oppdatert om hva som skjer, samt å ta stilling til om det er noe de bør prioritere. I stedet kunne vedkommende ønske at inkubatorrepresentanter målrettet, og med kunnskap om deres spesifikke behov, kunne fortelle dem hva de burde, og eventuelt *ikke* burde, prioritere å delta på. Vi tolker dette som at gründerne savner mer én til én kommunikasjon, og i større grad skreddersydde tjenester tilpasset deres nåværende behov.

I motsetning til de to andre gründerne opplever ikke gründer C at inkubatoren pusher tjenestetilbudet på dem, men at de står fritt til å velge hva de tar del i. Kommunikasjonen skjer også hovedsakelig gjennom en felles kanal, noe som reduserer opplevelsen av å bli overveldet av informasjon. Gründeren er også trygg på at kontaktpersonene deres i inkubatoren er klar over hva deres oppstartsbedrift har behov for, og at de derfor får beskjed om spesielt viktige arrangement å ta del i.

4.3 Sammendrag av resultater

Våre kvantitative funn viser at det eksisterer en diskrepans i synet på inkubatorers tjenestetilbud mellom inkubatorlederne på inkubatornivå og oppstartsbedriftene på bedriftsnivå. Mer spesifikt er hovedinnsikten fra analysen at oppstartsbedrifter tillegger inkubator tjenester en lavere verdi enn inkubatorledelsen. Denne uoverensstemmelsen finner vi til dels igjen i våre kvalitative data. Inkubatorlederne snakker stort sett positivt om programmet og tjenestetilbudet sitt, mens mesteparten av kritikken er rettet mot gründerne som av ulike årsaker ikke alltid verdsetter dette i like stor grad. Blant inkubatorlederne ser det ut til å være en tendens til å attribuere enkelte gründeres misnøye til at de ikke er coachable nok, eller andre (negative) personlighetstrekk som arroganse eller mistillit. På dette området viser våre kvalitative data at gründerrespondentene utviser ulik grad av disse personlighetstrekkene, der én påpeker viktigheten av å be om hjelp og å være coachable, mens de to andre er mer reservert og føler de selv vet best. Gründerne på sin side er i større grad kritisk til tjenestetilbudet. Spesielt fremhever de at det kan være svakheter i kompetansen hos inkubatorens ansatte, det være seg inkubatorledelsen, forretningsutviklere eller mentorer. To av tre gründerne er også kritiske til måten tjenestetilbudet kommuniseres på, og hevder at det er for mye én til mange-kommunikasjon som fører til støy. Samtidig er samtlige gründerne

fornøyd med andre deler av tilbudet, og ser ut til å anerkjenne at de trolig ikke hadde vært der de er i dag uten den verdien inkubatoren gir dem.

Vi finner at samtlige inkubatorer tilbyr de samme tjenestene, men skiller seg fra hverandre i form av strategi og fokus, det som gjerne blir omtalt som «inkubatormodeller» i litteraturen. Studien peker også på ulike vektninger av enkeltdelene i tjenestetilbudet, der gründerne trekker frem infrastruktur som viktig, mens inkubatorlederne på sin side særlig drar frem rådgivning og nettverk som viktig. Forretningsutvikling og rådgivning synes for gründerne å være et «tveegget sverd» der det i noen tilfeller kan være svært verdifullt, mens det i andre tilfeller kan være lite tilfredsstillende og føre til unødvendig «støy» i hverdagen. Kritikken er rettet til hva som kommuniseres, men også måten det kommuniseres på. Nettverkstjenester opplever vi at gründerne ikke vektlegger i særlig grad, og at noen snarere anser sitt eget nettverk for å være av større verdi. Dette er både sammenfallende med de kvantitative funnene, hvor gründerne gir en spesielt lav score på denne dimensjonen, samt eksisterende teori på området som argumenterer for at personlige nettverk er av større betydning enn de generiske inkubatornettverkene (Pettersen, Aarstad, Høvig, & Tobiassen, 2016).

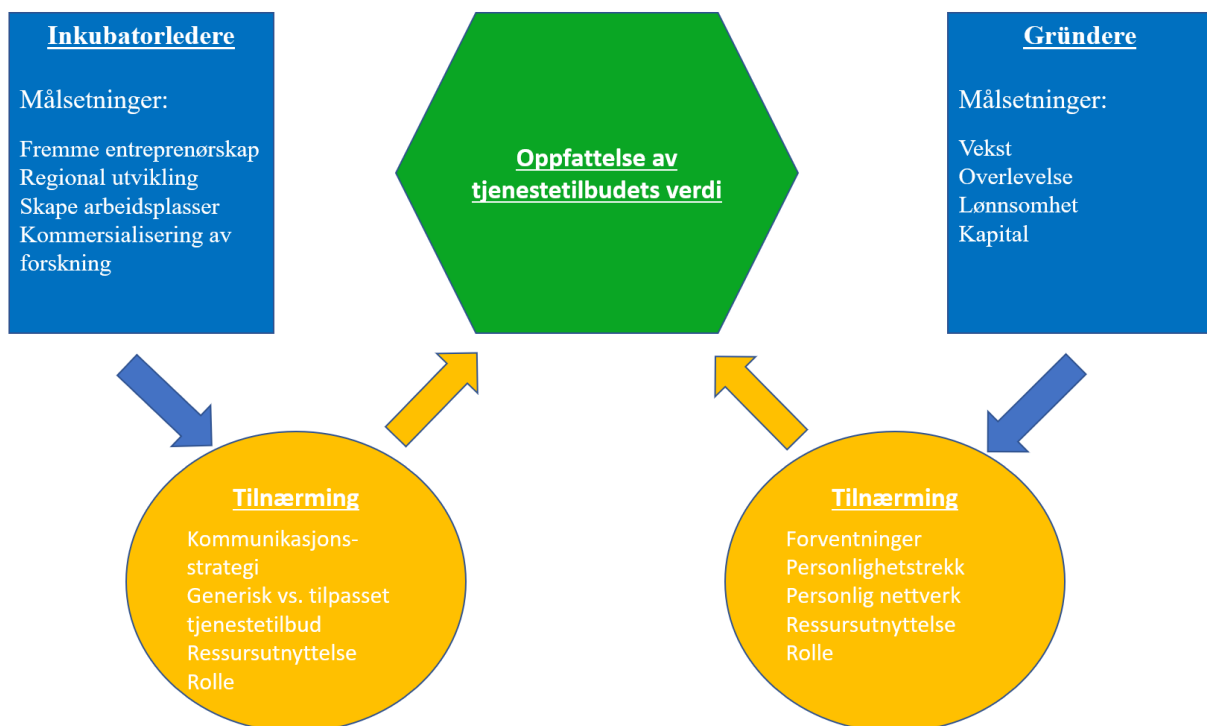
5 Diskusjon

I denne oppgaven forsøker vi å belyse problemstillingen: «I hvilken grad samsvarer oppfatningen av inkubatorers tjenestetilbud mellom inkubatorledere og oppstartsbedrifter?».

Vi mener dette er et bidrag til forskningen som kan kaste lys på inkubatorprogrammets effektivitet samt tjenestetilbudets verdi og hvordan dette bør innrettes. Diskusjonen av oppgaven er fundamentert i eksisterende forskning på området, hvor vi har gjengitt relevante teorier fra vår litteraturgjennomgang. Dette inkluderer ulike definisjoner av inkubatorer, metoder for effektivitetsmåling av inkubatorprogram, inkubasjonsprosesser og -modeller, inkubatorers tjenestetilbud og dets historiske utvikling, samt attribusjonsteori i en entreprenørskapskontekst.

5.1 Teoretiske bidrag

En del av formålet til denne masteroppgaven er å gi et teoretisk bidrag til forskningslitteraturen ved å bekrefte, samt tilføre nye, perspektiver til forståelsen av inkubatorers tjenestetilbud, samt vurderinger av inkubatorprogrammer. I den sammenheng har vi utarbeidet en modell gjengitt i figur 5-1 nedenfor, som vi mener kan fungere som et rammeverk for å vurdere verdien av inkubatorers tjenestetilbud.



Figur 5-1 Konseptuell modell av funn. Kilde: Egenkomponert

Som en ser av figuren tar den for seg begge analysenivåene, representert ved inkubatorledere og gründere, der utgangspunktet er de ulike målsetningene som aktørene ønsker å oppnå gjennom inkubatoren og dens tjenestetilbud. Disse vil ofte være noe firkantet, ettersom begge grupper her vil være opptatt av sin egen agenda og egne mål. For inkubatorledere vil dette være inkubatorens overordnede eksistensgrunnlag, eksempelvis å skape flere arbeidsplasser, regional utvikling eller kommersialisering av forskning, mens det for gründere vil være å utvikle en bærekraftig og levedyktig bedrift. Deretter tar modellen for seg de ulike tilnærmingene til de to analysenivåene, som er med å farge hvordan tjenestetilbudet både oppleves og oppfattes. En kan dermed se på disse tilnærmingene som en «linse» aktørene ser tjenestetilbudet, og oppfatter dets verdi, gjennom. Det er vår mening at kombinasjonen av aktørenes målsetninger og denne tilnærmingen (linsen) kan resultere i den endelige oppfattelsen av tjenestetilbudets verdi.

Vi mener vår modell kan utfylle de modeller og teorier som er gjengitt i kapittel 2.2 og 2.3, samt bidra til en mer helhetlig forståelse av inkubatorprogrammer. De ovennevnte teoriene presiserer viktigheten av å først ta høyde for inkubatorens egne uttalte mål og strategier (inkubatormodell) før en kan vurdere og måle dens suksess. Der suksess blir målt etter grad av samsvar mellom faktiske utfall og de mål som er satt for inkubatorprogrammet. Vår modell supplerer dette ved å tilby et rammeverk for å fremme forståelsen av faktorer som kan påvirke oppfattelsen av tjenestetilbudets verdi. De ovennevnte faktorene «mål» og «strategier» kommer til uttrykk i vår modell gjennom dimensjonen «målsetninger». I gründernes tilfelle omhandler disse de ulike aspektene med oppstartsbedriften som en gründer vil være opptatt av. Målsetningene gir dermed et bilde av de bakenforliggende årsakene til hvorfor gründere ønsker å bli en del av en inkubator, der denne blant annet skal hjelpe dem med tilgang til kapital, vekst og overlevelse. Med bakgrunn i dette, mener vi modellen kan være et viktig teoretisk bidrag ettersom kvaliteten på, og effekten av, inkubatorers tjenestetilbud kan kobles direkte til sannsynligheten for at oppstartsbedrifter overlever og blir finansielt levedyktige. Det er derfor vår formening at denne modellen er med å skape den helhetlige forståelsen som er nødvendig for å 1) kunne utforme et godt og relevant tjenestetilbud, og 2) kunne vurdere og måle inkubatorers suksess og effektivitet.

Videre kan modellen også relateres til teorier gjengitt i kapittel 2.7 og 2.8. Dette fordi den tar høyde for det som, med bakgrunn i attribusjonsteorien, kan kalles for «gründerpersonligheten», samt viktigheten av *forventninger*, presisert i kapittel 2.7. Disse faktorene er i vår modell representert ved gründernes tilnærminger eller «linse», der to av

aspektene er «forventninger» og «gründerpersonlighet». Disse forventningene kan for eksempel være at oppstartsbedriften gjennom inkubatorprogrammet og dens tjenestetilbud skal få raskere tilgang på investorkapital, eller hjelp til forretningsutvikling. I tråd med teoriene i kapittel 2.7 følger det dermed at tilnærmingene til gründerne er med å farge hvordan disse opplever og verdsetter inkubatortjenestene. Et viktig poeng vår modell tar for seg er derfor hvor vesentlig det er for inkubatorer å ikke skape urealistiske forventninger hos gründerne. Modellen inneholder også ytterligere momenter som er knyttet til våre funn i oppgaven. I den videre diskusjonen vil vi presentere disse funnene, samt peke på implikasjoner for praksisfeltet.

5.2 Funn og praktiske implikasjoner

De sentrale funnene fra den kvantitative dataanalysen viser statistisk signifikante forskjeller i inkubatorlederens og oppstartsbedrifters oppfatning av verdien ved inkubatorers tjenestetilbud. Datamaterialet viser at oppstartsbedrifter konsekvent svarer ett nivå lavere på samtlige målevariabler enn inkubatorledere. Denne diskrepansen reflekteres i stor grad i det kvalitative datamaterialet, hvor vi finner at inkubatorledelsen er mer fornøyd med tjenestetilbudet enn oppstartsselskapene, da særlig i forhold til rådgivingstjenester. Det kan argumenteres for at spørsmålene som er stilt i den kvantitative undersøkelsen er mer innrettet for å kartlegge verdien av rådgivings- og nettverkstjenester enn inkubatorens infrastruktur, selv om sistnevnte tjeneste kan sies å inngå under variablene *lønnsomhet*, *konkurransesposisjon* og *overlevelse*.

Det at inkubatorlederens og gründerens opplevelse av tjenestetilbudet ikke samsvarer er et interessant funn, og vi antar at det kan ligge mange ulike forklaringer til grunn for dette. Gjennom bearbeiding av analyser fra kvantitativt og kvalitativt datamateriale har vi identifisert følgende syv funn som vi mener er sentrale bidrag inn mot entreprenørskaps- og inkubatorlitteraturen, samt mulige forklaringer på den observerte diskrepansen mellom analysenivåene:

1. *Tjenestetilbudet må tilpasses oppstartsselskapers nåværende behov.*
2. *Inkubatorer bør ha en bevisst strategi rundt benyttelse av generiske og skreddersydde tjenester.*
3. *Inkubatorer bør ha en tydelig kommunikasjonsstrategi for tjenestetilbudet.*
4. *Inkubatorer bør unngå å skape urealistiske forventninger til tjenestetilbudet.*
5. *Enkelte oppstartsbedrifter tar ikke inn over seg hvor verdifullt tjenestetilbudet er for dem.*

6. *Enkelte oppstartsselskaper tilskriver suksess til egne ferdigheter, og motgang til mangler ved inkubatoren.*
7. *Ulik rolleforståelse kan skape diskrepans.*

Som disse funnene illustrerer, kan årsaken til det manglende samsvaret mellom respondentenes opplevelser trolig belyses fra begge sider av tjenestetilbudet. De fire første funnene peker derfor på potensielle svakheter ved inkubatorledelsen, mens de to påfølgende tar for seg potensielle svakheter hos gründerne. Det siste funnet ser på problemstillingen fra et overordnet perspektiv hvor vi argumenterer for at aktørens rolleforståelse kan påvirke deres iboende oppfatning av tjenestetilbudet.

Funn 1 - Tjenestetilbudet må tilpasses oppstartsselskapers nåværende behov.

Vi finner støtte for den eksisterende oppfatningen om at den opplevde verdien inkubatorers tjenestetilbud, sett fra perspektivet til en oppstartsbedrift, ser ut til å henge sammen med hvilken utviklingsfase bedriften befinner seg i. Dette er i seg selv ikke et nytt funn innen forskningen, men vi mener det fremkommer så tydelig i våre data at det er verdt å trekke frem som en viktig innsikt og bekreftelse for praksisområdet. Det kvalitative datamaterialet peker på en tendens til at gründere er tilfredse med inkubatorers tjenestetilbud i deres tidlige fase, men at denne tilfredsheten avtar etter hvert som bedriftene modnes. Dette ser ut til å være særlig gjeldende for tjenester omkring forretningsutvikling. En antatt forklaring på dette er at inkubatorer har en tydeligere forståelse av oppstartsbedrifters innledende, generiske behov enn deres individuelle behov på senere utviklingsstadier. En god tjenesteleveranse på dette stadiet ser ut til å kreve tett oppfølging av én eller flere dedikerte mentorer som har en oppdatert forståelse av oppstartsbedriftenes behov.

Våre funn antyder også at bedrifter i en tidlig utviklingsfase vil kunne oppleve en effektivitetsøkning gjennom å flytte inn i inkubatoren og formalisere arbeidsprosessene sine – på denne måten spiller infrastrukturen en stor og viktig rolle. Videre ser vi at gründere tillegger infrastrukturen en større verdi enn inkubatorlederne, som har en tendens til å heller vektlegge rådgivings- og nettverkstjenester. Dette kan muligens forklares ved at infrastrukturen er veletablert og «på plass», slik at det ikke er noe inkubatorlederne aktivt fokuserer på. På en annen side kan det også være tilfellet at denne delen av tjenestetilbudet generelt er viet for lite oppmerksomhet av inkubatorledelsen.

Videre ser det ut til at rådgivning og forretningsutvikling på et tidlig stadium kan hjelpe gründerne med å få det bedriftstekniske på plass. Her er det naturlig å anta at en ung og

uerfaren oppstartsbedrift vil søke kursing og rådgivning i langt større grad enn mer erfarne bedrifter som er kommet lenger i inkubasjonsprosessen. Dette finner vi støtte for i forskningslitteratur og egen empiri. Ifølge teorien ble forretningsrådgiving innført som en følge av manglende forståelse og kompetanse blant ferske gründere, noe som var et hinder for å lykkes i post-inkubasjonsfasen. Både inkubatorledere og oppstartsbedrifter dette i våre undersøkelser, og trekker frem den innledende forretningsrådgivingen som svært verdifull. I den videre utviklingsprosessen vil denne delen av tjenestetilbudet etterhvert miste sin relevans, og vi finner at gründere gradvis får et økt behov for spisset kompetanse og skreddersydd mentorering. Tilbakemeldingen fra både inkubatorledere og oppstartsbedrifter ser derfor ut til å være at tjenestetilbudet må tilpasses hver enkelt bedrift etter hvert som den går igjennom denne utviklingsprosessen, der modne bedrifter trenger tilpasset veiledning i større grad enn yngre.

Vi vil videre argumentere for at inkubatorledere stort sett *har* en god nok forståelse av at de enkelte oppstartsbedriftenes behov endrer seg etter hvert som de utvikles. Inkubatorlederne vi har snakket med ser ut til å forstå viktigheten av å skreddersy tjenestetilbudet til den enkelte bedrift, og gründerne forteller at de stort sett er fornøyd med rådgiving og mentorering. I tråd med dette viser den kvantitative analysen at begge respondentgrupper tilskriver «forretningskompetanse» høyest verdi av samtlige målevariabler. Til tross for denne enigheten scorer oppstartsbedrifter denne variabelen ett nivå lavere enn inkubatorledere. Diskrepansen i oppfattelsen av tjenestetilbudets verdi kan derfor trolig ikke forklares av dette funnet alene.

Funn 2 - Inkubatorer bør ha en bevisst strategi rundt benyttelse av generiske og skreddersyde tjenester.

Vi finner at både generiske og skreddersyde tjenester kan tilføre verdi til oppstartsbedrifter, men at leveransen av disse må gjøres til de *riktige gründerne*, av de *riktige personene* og til *riktig tid*. Dette funnet henger delvis sammen med innsikten om at generiske tilbud ser ut til å gradvis miste sin verdi i løpet av inkubasjonsprosessen. Den er også forankret i gründernes opplevelse av at enkelte rådgivere ikke er egnet til å gi dem god veiledning.

Ressursforvaltning er også et viktig moment i avveielser mellom generiske og skreddersyde tilbud. Etersom inkubatorer huser oppstartsbedrifter i ulike stadier av utviklingsløpet, med ulike behov og innenfor ulike bransjer, kan det være krevende å treffe smalt og målrettet mot enkeltbedrifter samtidig som man forvalter ressurser på en hensiktsmessig måte.

Ressursforvaltning er imidlertid også av kritisk viktighet for oppstartsbedrifter, som forteller at de er avhengige av å sette av nok tid og ressurser til å jobbe med kjerneoppgaver, og at deler av inkubatorprogrammet kan virke forstyrrende for dette arbeidet.

Støttende infrastruktur og tidligfase forretningsutvikling er eksempler på hvordan et generelt og generisk tjenestetilbud kan være hensiktsmessig og treffende for nye bedrifter som blir tatt opp i inkubatorprogrammet. Det ser imidlertid ikke ut til å være heldig dersom denne strategien fortsetter å prege inkubatorprogrammet etter hvert som bedriftene modnes. Vi vil argumentere for at inkubatorer har et for generisk tjenestetilbud på enkelte områder, men at tjenestetilbudet som helhet er tilstrekkelig tilpasset den enkelte bedrifts behov. Våre intervju antyder at gründere i større grad enn inkubatorlederne opplever tjenestetilbudet som *for* generisk, og at dette stort sett er noe negativt. En mulig årsak til dette er at inkubatorledere ønsker å bruke midlene sine kostnadseffektivt (pro bredt nedslagsfelt), mens gründere ønsker en effektiv utnyttelse av sin tid (pro smalt nedslagsfelt). Resultatet av dette kan være at inkubatorledere opplever å ha gitt verdi til mange bedrifter, mens enkelte bedrifter som ikke føler seg «truffet» av tilbudet opplever å ha kastet bort verdifull tid.

Funn 3 - Inkubatorer bør ha en tydelig kommunikasjonsstrategi for tjenestetilbudet.

I den grad funn 2 tar for seg *hva* som kommuniseres til oppstartsbedrifter, tar funn 3 for seg *hvordan* denne kommunikasjonen gjennomføres. Våre kvalitative intervju viser at inkubatorledere anser kommunikasjon av tjenestetilbudet som utfordrende, og at de ikke har en klart definert strategi for hvordan dette skal gjøres på en god måte. Gründerne på sin side sier at tjenestetilbudet kommuniseres på en fragmentert og uoversiktlig måte, og at det derfor er vanskelig å finne frem til de tjenestene som er verdifulle for dem. Dette gjør at kommunikasjonen ofte kan oppleves som støy heller enn noe som tilfører verdi til oppstartsbedriftene. Den store mengden av informasjon, typisk gjennom flere ulike kanaler, fører til at relevante tilbud drukner - gründere ikke ser skogen for bare trær. Dette bekreftes av inkubatorledere som anerkjenner at kommunikasjonsstrategi er en utfordring, og noe de kan bli bedre på.

Som en praktisk implikasjon vil vi derfor fremheve viktigheten av en tydelig kommunikasjonsstrategi som tilrettelegger for at gründere kan fokusere på kjerneoppgaver heller enn å stadig måtte ta stilling til hvilke tjenester de skal benytte seg av. Etersom inkubatorene til enhver tid formidler alt det som skjer i inkubatoren, tvinges gründere til å

bruke mye tid på å vurdere relevansen av informasjonen de får. Som en konsekvens av dette velger flere av våre gründerrespondenter å stenge all «støyen» ute, og dermed gå glipp av potensielle kurs, workshops og seminarer som kan ha verdi for dem. Dette fordi de vurderer verdien av å kunne jobbe med sine kjerneoppgaver, samt tidsbesparelsen av å slippe å filtrere all informasjonen, som høyere enn verdien disse tjenestene potensielt representerer. Ideelt sett ønsker gründerne en situasjon hvor de kan jobbe målrettet med å utvikle sin egen bedrift, og hvor deres mentor har god nok kjennskap om deres behov til å plukke ut og anbefale de mest relevante tjenestetilbudene for dem. Her mener vi det kan være et uutnyttet potensial for inkubatorer å tilføre merverdi til sine oppstartsbedrifter ved å tilby enda tettere oppfølging.

Som funnet hevder, tror vi at et aspekt ved diskrepansen mellom analysenivåene kan skyldes inkubatorers utydelige kommunikasjonsstrategier. Det er vår antagelse at dette problemet delvis skyldes at inkubatorlederne har en mer helhetlig oversikt over alt som foregår i inkubatoren. De opplever derfor ikke nødvendigvis kommunikasjonen som et problem på samme måte som gründerne, som på sin side erfarer at det kan ta fokus bort fra deres hovedoppgaver.

Funn 4 - Inkubatorer bør unngå å skape urealistiske forventninger til tjenestetilbudet.

En annen mulig forklaring på diskrepansen mellom respondentgruppene kan ligge i de forventningene gründerne har til inkubatorprogrammet. Om disse forventningene er høye, viser litteraturen at dette kan få en korresponderende negativ effekt på opplevelsen av det faktiske tjenestetilbudet, som igjen påvirker gründerens verddivurdering av dette. Dette bekreftes av gründer C som hadde urealistiske forventninger om hvor stor rolle inkubatoren ville ta i utviklingen av bedriften, og opplevde å bli skuffet over hva tjenestetilbudet faktisk inneholdt. Dette kan ytterligere argumentere for viktigheten av en tydelig kommunikasjonsstrategi, også utad, slik at gründerne får en realistisk oppfattelse av innholdet i inkubatorers tjenestetilbud.

Funn 5 - Enkelte oppstartsbedrifter tar ikke inn over seg hvor verdifullt tjenestetilbudet er for dem.

På samme måte som inkubatorer sliter med å måle effekten av tjenestetilbudet, kan det også være vanskelig for oppstartsbedrifter å se hvor stor verdi inkubatoren utgjør for dem. Dette kan høres noe paradoksalt ut, men det er tross alt vanskelig å måle virkningen av noe uten å ha et alternativ å sammenligne med. Som et resultat av dette kan det tenkes at gründerne ofte undervurderer verdien av inkubatorers tjenestetilbud.

Respondenter på begge analysenivåer anerkjenner at det å være en del av en inkubator har en verdi, men at det er vanskelig å måle hvor stor denne verdien er. Dette fordi det er utfordrende å si noe sikkert om hvordan bedriften hadde utviklet seg i fravær av et inkubasjonsprogram. Til tross for denne enigheten viser våre kvantitative data at gründere verdsetter inkubators tjenestetilbud ett nivå lavere enn oppstartsbedrifter, henholdsvis 2,766 kontra 3,837. En faktor som kan spille inn i denne konteksten er det man kan kalle «gründer-mindsettet». Våre kvalitative data viser nemlig at en mulig årsak til den ulike opplevelsen av inkubatorers tjenestetilbud mellom analysenivåene skyldes at gründere, på den ene siden, ofte kan ha for høye forventninger til inkubatoren, og på den andre siden ofte overvurderer sine egne evner. Opplevelsen av at forventningene ikke blir møtt, i kombinasjon med en overdreven tro på egne evner, kan trolig føre til redusert benyttelse av tjenestetilbudet, og følgelig en lavere anerkjennelse av verdien det kan tilføre dem. Vi har imidlertid for få observasjoner i våre empiriske data til å kunne trekke noen endelige konklusjoner om dette, men vi mener det kan være et relevant område for videre studier.

Funn 6 - Enkelte oppstartsselskaper tilskriver suksess til egne ferdigheter, og motgang til mangler ved inkubatoren.

Som vi poengterer i forrige funn, kan gründeres tankesett ha en innvirkning på hvordan de vurderer tjenestetilbudet. Vi finner støtte for dette i attribusjonsteorien som karakteriserer dette fenomenet som et «self-serving bias», samt våre funn i det kvantitative datamaterialet. Blant de elleve variablene i undersøkelsen er begge analysenivå enige om hvilken av disse inkubatoren scorer høyest og lavest på, henholdsvis «forretningskompetanse» og «nettverk til banker». Respondentgruppene er altså enige om hvilke tjenester inkubatoren leverer best, og dårligst, men uenig om hvor hvilken verdi disse tilfører bedriften. Derfor vil vi argumentere for at verdsettelsen av tjenestetilbudet har en subjektiv komponent hvor gründere kan overvurdere sitt eget bidrag og, motsatt, undervurderer inkubatorers bidrag til positive utfall. Denne overlevelsesmekanismen hos gründere kan være en mulig forklaring på hvorfor analysenivåene har ulik opplevelse og verdivurdering av tjenestetilbudet.

I tråd med dette viser våre kvalitative data at to av de tre gründerrespondentene innehar slike personlighetstrekk. Gründer B utviser en stor tro på kontroll over egen skjebne og tendenser til intern attribusjon, mens gründer A bærer preg av eksterne attribusjonstrekk, der negative utfall i stor grad skyldes inkubatoren eller andre eksterne faktorer. Gründer C skiller seg noe fra dette, og utviser ikke disse personlighetstrekkene på samme måte. Respondenten påpeker istedenfor viktigheten av å be om hjelp, og attribuerer i stor grad positive utfall til eksterne

faktorer. Det er altså, ikke overraskende, forskjeller blant gründerpersonligheter som i større eller mindre grad argumenterer for dette funnet.

Funnet kan også knyttes til den oppfattede verdien av inkubatorers nettverkstilbud. Ifølge den kvantitative analysen fremmer oppstartsbedrifter at tre av de fem svakeste inkubatorstilbudene er knyttet til inkubatorens ulike nettverk. Basert på de kvalitative funnene er det grunn til å anta at gründere med et utviklet og hensiktsmessig personlig nettverk vil oppleve å få et dårligere utbytte av inkubatorens nettverkstjeneste. I motsatt tilfelle vil en gründer med et mindre personlig nettverk kunne oppleve å få en større verdi av å ta del i inkubatorens nettverk. I forhold til diskrepansen mellom inkubatorledere og oppstartsbedrifter kan dette knyttes til intern og ekstern attribusjon. Gründer A ser ut til å attribuere en vesentlig del av sin suksess til sitt personlige nettverk (intern attribusjon). Gründer B derimot, som opplever at kapitalinnhenting er en utfordring og et hinder for videre utvikling, skylder til dels på inkubatorens manglende evne til å knytte til seg risikovillige investorer (ekstern attribusjon).

Funn 7 - Ulik rolleforståelse kan skape diskrepans.

Det manglende samsvaret kan også være et resultat av analysenivåenes ulike målsetninger og tilnærminger i forhold til tjenestene som tilbys. Inkubatorledere tilbyr tjenester som et middel for å oppnå sine overordnede mål. Avhengig av type inkubatormodell kan dette eksempelvis være å skape nye arbeidsplasser, økt gründervirksomhet, regional utvikling eller å kommersialisere forskning. Inkubatorer, særlig dem som mottar offentlig støtte basert på måloppnåelse, vil derfor ha et naturlig og iboende incentiv til å verdsette tjenestene høyt. Oppstartsbedriftene på sin side er avhengig av at inkubatorens tjenester blant annet gir bedriften økt lønnsomhet, overlevelsessevne og tilgang til kapital. Det er vår antakelse at inkubatorledernes og gründernes ulike roller og målsetninger kan være med på å forme oppfattelsen av inkubatorens tjenestetilbud. Inkubatorledernes rolle er å tilby tjenester for å nå de mål som er satt for inkubatoren. Gründernes rolle er å anvende inkubatorens tjenestetilbud for å forme og utvikle sin egen bedrift. Sistnevnte rolle innebærer derfor et mer personlig avhengighetsforhold til tilbudet, hvor de kan oppleve å ha mer å «tape» på et tjenestetilbud som ikke tilfredsstiller deres behov, noe som igjen fører til at de vil kunne være mer kritiske til tjenestene som tilbys.

En faktor vi ikke har drøftet så langt er inkubatorers finansieringsstrategi. Det er flere årsaker til dette til tross for at begge respondentgrupper fremhever det som et viktig fokusområde for inkubatorer. For det første mener vi at utfordringen med å innhente investorkapital ikke har

noen nyhetsverdi. Dette er, som våre studier også viser, et kjent problemområde blant både inkubatorledere og gründere. For det andre ser dette ut til å være knyttet til en fundamental «svikt» i det norske investormiljøet, der 1) norske investorer er for lite risikovillige, og som en følge av dette plasserer pengene sine i tryggere investeringer, eksempelvis eiendom, og 2) de *faktisk* risikovillige investorene ofte går inn med for små beløp til å tilfredsstille oppstartsselskapenes behov. Resultatet av dette er både at mange gründere ser seg nødt til å se til utlandet for å innhente kapital, samt at myndighetene i Norge må ta et større ansvar for å gi gründerstøtte. Vi mener derfor at det faller utenfor oppgavens begrensninger å komme med anbefalinger til praksisfeltet rundt denne dimensjonen av tjenestetilbudet. For det tredje er det for få observasjoner i det kvalitative materialet til å kunne trekke ut et konkret funn om hvordan inkubatorer trolig bør innrette sin finansieringsstrategi. Det kan tenkes at et fokus på finansieringsstrategi, samt å opprette egne investornettverk og fond, (jf. inkubator B) kan ha en positiv effekt på gründeres evne til å innhente kapital. Det kan også tenkes at inkubatorene ikke stiller strenge nok krav til investorene i sitt nettverk, slik gründer A foreslår.

5.3 Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning

Enhver oppgave vil være preget av enkelte svakheter, og det er viktig å være åpen og transparent om disse for å styrke oppgavens troverdighet. Vi ønsker derfor i de neste avsnittene å gjøre rede for det vi mener er studiens begrensninger.

Som vi nevnte i vårt innledende kapittel, utgjorde ressursene vi hadde tilgjengelig ved starten av denne prosessen en stor og viktig begrensning. Spesielt var den tiden vi hadde på å gjennomgå relevant teori og samle inn empiriske data en utfordring. Vi må derfor påpeke at vi med all sannsynlighet ikke har hatt muligheten til å gjennomgå all eksisterende litteratur innenfor relevant teori for denne oppgaven. Teorier som omhandler verdioppfattelsen av inkubator tjenester har også vært utfordrende å finne. Dette fordi brorparten av eksisterende litteratur i stor grad fokuserer på utnyttelsen og effektivitetsmålinger av tjenestetilbudet, heller enn opplevelsen av disse.

Videre ligger det også en begrensning i omfanget av de kvalitative undersøkelsene. Her mener vi det ville vært fordelaktig om datamaterialet inkluderte flere, og gjerne lengre, intervju med flere respondenter fra de ulike inkubatorene. Dette hadde gitt oss et bedre sammenligningsgrunnlag for informasjonen vi fikk fra de ulike inkubatorlederne. Det hadde også gitt oss muligheten til å kontrollere i hvilken grad synet til gründerne vi intervjuet reflekterte oppfattelsen til alle gründerne i den respektive inkubatoren de satt i. Her må det

også nevnes at våre personlighetstrekk og subjektive oppfatninger med all sannsynlighet har vært med å farge intervjuprosessen og vår tolkning av de innsamlede dataene.

Når det gjelder forslag til videre forskning, har vi i denne oppgaven undersøkt det norske inkubatormiljøet, og det er dermed uvisst hvor overførbart våre funn om inkubatorers tjenestetilbud er til andre land. Videre forskning kan derfor se på en lignende problemstilling i en større, internasjonal kontekst. En større datamengde, både kvalitativ og kvantitativ, kan bidra til å kaste ytterligere lys over verdioppfattelsen av inkubatorers tjenestetilbud, samt se på i hvilken grad det eksisterer en diskrepans også internasjonalt. Dette vil også bidra til å oppdatere kunnskapen vi har om inkubatortjenester slik at man kan tilpasse tilbudet bedre til dagens behov.

Vi mener også at de ovennevnte faktorene rundt inkubatorers investornettverk kan danne et grunnlag for videre forskning. En slik studie kan undersøke inkubatorer med fokus på finansieringsstrategi, slik som inkubator B, der en måler oppstartsbedriftenes tilfredshet med dette tjenestetilbudet og sammenligner dette mot en kontrollgruppe.

6 Konklusjon

Vårt sentrale funn i denne oppgaven er basert på en kvantitativ dataanalyse hvor vi finner at det ikke er samsvar mellom inkubatorlederes og gründeres oppfatning av inkubatorers tjenestetilbud. Dette funnet er signifikant på et 99,9% konfidensintervall, og er hentet fra et datasett bestående av 295 oppstartsbedrifter og 35 inkubatorledere. Responsraten på undersøkelsen var på om lag 40%, og det ble stilt identiske spørsmål til begge respondentgrupper.

Dette er i tråd med antakelsen vi gjorde innledningsvis i oppgaven, hvor vi videre formulerte følgende underproblemstilling: «*I hvilken grad reflekterer, og forklarer, funn i den kvalitative studien våre funn i den kvantitative studien?*». Oppgaven med å belyse denne problemstillingen innebærer for det første å undersøke i hvilken grad datamaterialet fra de to metodene samsvarer, og for det andre om det gjør oss i stand til å peke på mulige forklaringer til diskrepansen mellom respondentgruppens oppfatning av tjenestetilbudet. Vi finner at det kvalitative datamaterialet støtter funnene i den kvantitative analysen, og at dette kan bidra til et nytt rammeverk for å vurdere verdien av inkubatorers tjenestetilbud. Dette rammeverket har vi formulert gjennom syv funn som kan forklare mangelen på samsvar mellom respondentgruppens oppfatning av tjenestetilbudet. Disse funnene la videre grunnlaget for modellen i figur 5-1, som viser hvordan den oppfattede verdien av tjenestetilbudet trolig kan være et resultat av analysenivåenes ulike målsetninger og tilnærminger.

7 Bibliografi

- Abduh, M., D'Souza, C., Quazi, A., & Burley, H. T. (2007). Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services. *Managing Service Quality: An international Journal*, ss. 74-91.
- Abelsen, B., Isaksen, A., & Jakobsen, S.-E. (2013). *Innovasjon - organisasjon, region, politikk*. Cappelen Damm.
- Abutabenjeh, S., & Jaradat, R. (2018, 05 24). *Sage Journals*. Hentet 11 20, 2018 fra <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0144739418775787>
- Aernoudt, R. (2004, September). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, ss. 127 - 135.
- Albor-Morant, G., & Oghazi, P. (2016, June). How useful are incubators for new entrepreneurs? *Journal of Business Research*, ss. 2125-2129.
- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2017, 07 24). *Springer Open*. Hentet 11 24, 2018 fra <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-017-0075-y>
- Askheim, O. G., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag* (1.. utg.). Universitetsforlaget.
- Baron, R. A. (1998, Juli). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *ScienceDirect*, ss. 275-294.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008, Januar - Februar). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, ss. 20 - 28.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2011, December 3). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, ss. 110-121.
- BTO. (2017). *Bergen Teknologioverføring*. Hentet November 20, 2018 fra <https://bergento.no/2017/09/opening-of-mediekuben/>
- Cohen, S. G., & Hochberg, Y. V. (2014, 03 30). *Accelerating Startups: The Seed Accelerator*. Hentet 11 24, 2018 fra <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1054&context=management-faculty-publications>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene . (2016, 04 27). *De nasjonale forskningsetiske komiteene* . Hentet 11 27, 2018 fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2015). *Management & Business Research*. SAGE Publication Ltd.
- Finance Innovation. (2018). *Finance Innovation*. Hentet November 21., 2018 fra <https://www.financeinnovation.no/incubator>

- Fløysand, A., & Jakobsen, S.-E. (2011, 2). *Subseabedriftenes regionale forankring*. Hentet 11 28, 2018
- Fløysand, A., Jakobsen, S.-E., & Bjarnar, O. (2012, 09). The dynamism of Clustering: Interweaving material and discursive processes. *Geoforum*, ss. 948-958.
- Folkestad, S. (2018). *NHH Bulletin*. Hentet November 21., 2018 fra <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2018/november/finance-innovation-inn-i-klyngeprogrammet-nce/>
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2004). *Handbook of Entrepreneurial Dynamics - The Process of Business Creation*. Sage Publications Inc.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2001). *Handbook of Interview Research* (1st. utg.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, ss. 55-82.
- Innovasjon Norge. (2019, Mai 8). *Om oppdragene: Innovasjon Norge*. Hentet fra [Innovasjon norge.no: https://www.innovasjon norge.no/no/om/hva-vi-gjor/om-opdragene/](https://www.innovasjon norge.no/no/om/hva-vi-gjor/om-opdragene/)
- Isaksen, A. (2014, 11 28). *Lokaliseringsteori*. Hentet 11 28, 2018 fra <https://snl.no/lokaliseringsteori>
- Isaksen, A. (2015). *Store norske leksikon*. Hentet Mars 12, 2019 fra https://snl.no/regional_n%C3%A6ringsklynge
- Isaksen, A., Karlsen, A., & Sæther, B. (2008). *Innovasjoner i norske næringer* (Første utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (1., utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (u.d.). *Forskningsopplegg og metoder (forelesning)*. Hentet 11 21, 2018 fra <https://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4002/v14/metode1.pdf>
- Jakobsen, S.-E., Engesæter, P., Kvitastein, O., Mæhle, N., Nesheim, T., & Aarstad, J. (2017). *Midtveisevaluering av Sivas Inkubatorprogram og Næringshageprogram (Vol. 01/17)*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Lamine, W., Mian, S., Fayolle, A., Wright, M., Klofsten, M., & Etzkowitz, H. (2016, December 10). Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development. *The Journal of Technology Transfer*, ss. 1121-1141.
- Media City Bergen. (2017). *Mediekuben*. Hentet November 20, 2018 fra <http://nyskapingsparken.no/media>

- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016, April). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, ss. 1-12.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: SAGE Publications.
- Miller, D. (2017, 12 04). A Downside to the Entrepreneurial Personality? *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 1-8.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975, Mars). Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction? *Psychological Bulletin*, ss. 213-225.
- Mrkajik, B. (2017, December). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*, ss. 44-55.
- Njøs, R., & Sjøtun, S. (2016, 2). *Innovasjon: Ei kort innføring i sentrale teorier og omgrep*. Hentet 11 28, 2018 fra <http://www.hib.no/contentassets/a330cd9dc5c7403c8880082e5b23673e/njos-og-sjotun-2016---innovasjon---ei-kort-innforing-i-sentrale-teorier-og-omgrep.pdf>
- Pettersen, I. B., Aarstad, J., Høvig, Ø. S., & Tobiassen, A. E. (2016, February 3). Business incubation and the network resources of start-ups. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
- Phan, P. H., Mian, S. A., & Lamine, W. (2016). *Technology Entrepreneurship and Business Incubation*. Singapore: Imperial College Press.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*.
- Sander, K. (2017). *e-studie*. Hentet November 21., 2018 fra <https://estudie.no/casestudie/>
- Schwartz, M. (2008, September 20). Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period. *The Journal of Technology Transfer*, ss. 403-421.
- Siva. (2018, Mars 19). *Knalltall fra Sivas inkubatorer og næringshager*. Hentet fra Siva.no: <https://siva.no/2018/03/knalltall-sivas-inkubatorer-naeringshager/>
- SIVA. (2019, 05 01). *Om oss*. Hentet fra Siva.no: <https://siva.no/om-oss/>
- Struwig, M., & Meru, A. K. (2011, November 21). An Evaluation of the Entrepreneurs' Perception of Business-Incubation Services in Kenya. *International Journal of Business Administration*, ss. 112-121.
- Svartdal, F. (2018, Mai 18). *Store norske leksikon*. Hentet fra Reliabilitet: <https://snl.no/reliabilitet>
- Sæther, B. (u.d.). *Forskningsdesign*. Hentet November 21., 2018 fra <https://www.uio.no/studier/emner/sv/iss/SGO4001/h04/undervisningsmateriale/forskn-designCase.ppt>

- Tarpley, B. (2015, 5). *Pace University*. Hentet 11 26, 2018 fra https://digitalcommons.pace.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1157&context=honorscollege_theses
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (1st. utg.). USA: Sage Publications.
- Trott, P. (2017). *Innovation Management and new product development* (6th. utg.). Pearson Education Limited.
- Viken, T. (2016). *Regjeringen.no*. Hentet November 28., 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-naringsklynger-bidrar-til-omstilling/id2505317/>
- visinnovasjon. (2019). *VIS Nyskapingsparken*. Hentet Mars 10, 2019 fra <https://www.visinnovasjon.no/tjenester/oppstart/nyskapningsparken-inkubator/>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (Fifth edition. utg.). SAGE.
- Øyvann, S. (2018). *Computerworld*. Hentet November 21., 2018 fra <http://www.cw.no/artikkel/siste-nyheter/ny-fintech-inkubator-bergen>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide - Inkubatorledere

Overhengende tema: Opplevelsen av tjenestetilbudets verdi

Innledning:

Kort presentasjon av oss selv, og informere om prosjektet:

- Navn, og vår bakgrunn (HVL, Masterstudenter, Masteroppgave)
- Informasjon om hva oppgaven vår går ut på / hva vi undersøker
- Hva vi skal bruke resultatene til
- Opplyse om rettigheter: Anonymitet, bruk og sletting av innhentet data.
- Estimert tid på intervjuet, - retten til når som helst å kunne avbryte

1. Introduksjonsspørsmål:

1. Hva heter du, og hva er din stillingsbeskrivelse?

2. Definisjon, inkubatorstrategi og - modell

Generelt om inkubatorer og definisjon

1. Hva vil du si er dine viktigste arbeidsoppgaver i forhold til [inkubator]
2. Hva legger du i begrepet "inkubator"?
3. Hva mener du er en inkubators viktigste oppgaver?
4. Har du noen formening / tanker om hva slags type inkubator [Inkubator] er?
5. Skiller den seg fra andre inkubatorer på noe slags vis?
 1. (teknologi vs. ikke-teknologi, ulike bransjer, osv.)?
6. På hvilken måte opplever du at inkubatoren deres tilfører verdi til bedriftene som sitter der?
 1. Har du noen spesifikke eksempler?
 2. Oppfølgingsspørsmål, hvorfor?
7. Samarbeider dere med andre inkubatorer og, i så fall, på hvilken måte?
8. Føler du at dette tilfører verdi til inkubatoren deres?
 1. Hvorfor?

9. Kommer dette samarbeidet til uttrykk gjennom tjenestetilbudene dere har til inkubatorbedriftene?
10. Hvilke krav har dere i til oppstartsbedrifter i selekteringsprosessen?

Tjenestetilbud

1. Fortell litt om tjenestetilbudet deres til inkubatorbedriftene
2. Hvordan gikk dere frem for å utarbeide tjenestetilbudet deres?
 1. *Forskningsbasert, erfaringsbasert, brukerundersøkelser?*
 2. *Har inkubatoren et tjenestetilbud som de selv har utarbeidet og “dytter” på inkubatorbedriftene (generisk tilbud?) eller er det hver individuell bedrift som kommer og spør om hjelp til spesifikke ting (dynamisk tjenestetilbud)*
3. Tilbys disse tjeneste på lik linje til alle inkubatorbedrifter? (one-size?)
4. Opplever du at inkubatorbedriftene utnytter de tjenestene som tilbys?
5. Hvordan kommuniserer dere dette tjenestetilbudet til inkubatorbedriftene?
 1. Individuell dialog med hver bedrift?
6. Hvilken tilnærming har dere til oppfølging av inkubatorbedriftene?
 1. Tilbuds- eller etterspørselsorientert?
7. Hva vil du si er det viktigste tjenestetilbudet dere har?
8. Varierer dette fra bedrift til bedrift?
9. Har dere tjenestetilbud som går på finansiering av oppstartsbedrifter (innhenting av kapital)?

Relevans

1. Hvordan arbeider dere for å holde dere attraktive og relevante for start-up bedrifter?
2. Har dere noen metoder for å måle effektiviteten av inkubator-tjenestene deres?
3. Hvordan opplever du graden av kommunikasjon og samhandling mellom
4. inkubatorbedriftene?

3. Avsluttende spørsmål

1. Har inkubatorens tjenestetilbud endret seg fra dere startet, og i så fall hvordan?
2. Hvordan ser du for deg at disse tjenestene vil se ut om fem til ti år?
3. Før vi runder av, har du noen sluttkommentar?

Intervjuguide – Oppstartsbedrifter

Overhengende tema: Opplevelsen av tjenestetilbudets verdi

Innledning:

Gi en kort presentasjon av oss selv, og informere om prosjektet:

- Navn, og vår bakgrunn (HVL, Masterstudenter, Masteroppgave)
- Informasjon om hva oppgaven vår går ut på / hva vi undersøker
- Hva vi skal bruke resultatene til
- Opplyse om rettigheter: Anonymitet, bruk og sletting av innhentet data.
- Estimert tid på intervjuet, - retten til når som helst å kunne avbryte.

1. Introduksjonsspørsmål:

2. Hva heter du / dere og hva jobber du med?
3. Er dette første gang du prøver deg som grunder?
4. Hvor lenge har du jobbet med oppstartsbedriften?
5. I hvilken fase er dere i utviklingen av bedriften deres?
6. Hva er ditt forhold til [inkubator]?

7. Nøkkelspørsmål - relevante for problemstillingen:

Generelt om inkubatorer og definisjon

1. Hva mener du/dere er en inkubators viktigste oppgaver?
2. Hvordan føler dere at [inkubator] passer inn i denne definisjonen?
 1. Hvorfor / hvorfor ikke? Hva er likheter / ulikheter?
3. Opplever dere at det er forskjeller mellom hva de ulike inkubatorbedriftene i [inkubatoren] jobber med?
4. Konkretisering: Er det forskjeller mellom type bransje, teknologi?
5. Er det et tverrfaglig miljø?
6. Uansett svar: Føler du / dere at dette påvirker kvaliteten av tjenestetilbudet til [inkubatoren]?
7. Ser dere på de andre inkubatorbedriftene som en ressurs for dere og deres arbeid?
 1. Hvorfor / hvorfor ikke?
8. Samarbeider dere noen gang med andre inkubatorbedrifter?

9. Føler du at dette tilfører verdi til inkubatoren deres?
 1. Hvorfor?
 2. Hvorfor / hvorfor ikke?
10. På hvilken måte opplever du at inkubatoren du sitter i tilfører verdi til bedriften din?
11. Hva er du mest fornøyd med i tjenestetilbudet?
12. Hvordan vil du rangere henholdsvis infrastruktur, forretningskompetanse, og nettverkstjenester mtp. viktighet/verdi?
13. Hvilken del av tjenestetilbudet er du mest kritisk til?
 1. Hvorfor?

Tjenestetilbud

1. Generelt: Fortell litt om inkubatoren sitt tjenestetilbud til inkubatorbedriftene
2. Føler du at dette tjenestetilbud er selvstendig utarbeidet av [inkubatoren] og blir “dyttet” på inkubatorbedriftene (generisk tilbud?) eller er det hver individuell bedrift som kommer og spør om hjelp til spesifikke ting (dynamisk tjenestetilbud)
3. I hvilken grad vil du si at du utnytter de tjenestene som tilbys av inkubatoren?
 1. Konkrete eksempler?
4. Hvordan opplever du at [inkubatoren] kommuniserer sitt tjenestetilbud til inkubatorbedriftene?
 1. Individuell dialog med hver bedrift? (én til én)
 2. Støy?
 3. Tilbys disse tjeneste på lik linje til alle inkubatorbedrifter? (én til mange)
5. Hvilken tilnærming føler du at [inkubatoren] har til oppfølging av inkubatorbedriftene?
6. Hva vil du si er det / de viktigste tjenestetilbudene [inkubatoren] har?
7. Ev. tjenester den burde hatt men som mangler?
8. Varierer dette fra bedrift til bedrift?

Relevans

1. Hvordan opplever du at [inkubator] arbeider for å holde seg og inkubatoren sin attraktive og relevante for start-up bedrifter?
2. Er det noe de ikke gjør som de burde, ev. Noe de burde gjøre annerledes?
 1. Hvorfor det?

3. Vet du om [inkubator] har noen metoder for å måle effektiviteten av inkubatortjenestene sine?
4. Hvordan opplever du graden av kommunikasjon og samhandling mellom inkubatoren og dens inkubatorbedrifter?
 1. Tydelig / utydelig, masete/rotete, relevant / konsis?

3. **Avsluttende spørsmål**

1. Har inkubatorens tjenestetilbud endret seg fra du kom inn i den og frem til nå, og i så fall hvordan?
2. Hvordan ser du for deg at disse tjenestene vil se ut om fem til ti år?
3. Hvordan håper / ønsker du at disse tjenestene vil være i fremtiden?
4. Før vi runder av, har du noen sluttkommentar?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Invitasjon til å delta i et forskningsprosjekt

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere innovasjonsgrad, samhandling og tjenestetilbud i inkubatorer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å få en dypere innsikt i opplevelsen av inkubator tjenester fra perspektivet til både inkubatoren (representert ved inkubatorleder eller tilsvarende) og oppstartsbedrifter. Fokusområdet blir tjenestetilbudet som tilbys oppstartsbedriftene i inkubatoren, hvor vi konkret ønsker å studere den oppfattede verdien av disse tjenestene. Målet er å gi inkubatorer en pekepinn på hvordan deres tjenester kan tilrettelegges for start-ups i ulike utviklingsfaser, og hvordan inkubatorer kan forbli relevante tjenesteytere for oppstartsbedrifter i fremtiden. Forskningsprosjektet utføres som en del av vår masteroppgave i regi av studieprogrammet Innovasjon & Ledelse ved Høgskolen på Vestlandet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Vi er to masterstudenter ved Høgskolen på Vestlandet (HVL), og denne institusjonen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi er interessert i å snakke med nøkkelpersoner som har tilknytning til inkubatorer. I tillegg ønsker vi å snakke med entreprenører i enkelte av inkubatorbedriftene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre et personlige intervju på ca. 60 minutter, hvor vi benytter en relativt åpen intervjuguide som tillater oss å komme med oppfølgings spørsmål om nødvendig. Informasjon tas opp som lydopptak for senere transkribering og bearbeiding i oppgaven. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Opptak av data slettes ved ferdigstillelse av oppgaven eller ved respondentens ønske.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysninger om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Blant dem som har tilgang til dine opplysninger er studentene som gjennomfører masteroppgaven, Håkon Kløve-Graue Lavik og Daniel Isdal Furset, samt vår mentor Jarle Aarstad, førsteamanuensis ved Senter for nyskaping.

For å sikre at uvedkommende ikke får tilgang til informantens personopplysninger vil vi lagre alle våre data separat i en passordbeskyttet mappe på vår personlige datamaskin.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.mai, og da vil alle lagrede personopplysninger og lydopptak slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

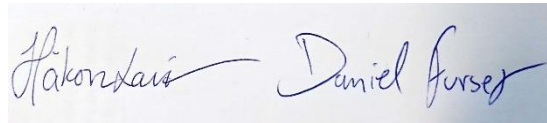
- Høgskolen på Vestlandet ved førsteamanuensis Jarle Aarstad, epost: jarle.aarstad@hvl.no
- Masterstudentene Håkon Kløve-Graue Lavik (hakon.lavik@gmail.com) og Daniel Isdal Furset (dan.furset@gmail.com)
- Vårt personvernombud: Halfdan Mellbye, epost: personvernombud@hvl.no, tlf: 55 30 10 31
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Håkon Lavik & Daniel Isdal Furset

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student



Hakon Lais Daniel Fursey

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et personlig intervju
- at det tas lydopptak av samtale under intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 22.mai.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave om inkubator tjenester som driver for innovasjon

Referansenummer

400004

Registrert

15.01.2019 av Håkon Kløve-Graue Lavik - 571171@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jarle Aarstad, jarle.aarstad@hvl.no, tlf: 55587926

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Håkon Kløve-Graue Lavik, hakon.lavik@gmail.com, tlf: 99561835

Prosjektperiode

01.01.2019 - 20.05.2019

Status

06.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

06.03.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 06.03.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)