



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

ØKB3113

Predefinert informasjon

Startdato:	21-04-2020 09:00	Termin:	2020 VÅR
Slutt dato:	08-05-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave - med muntlig presentasjon		
SIS-kode:	203 ØKB3113 1 PRO-1 2020 VÅR HAUGESUND		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.: 313

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Gründere og inkubatorer: en sterkere vekst

Engelsk tittel *: Entrepreneurs and incubators: a stronger growth

Sett hake dersom ja **Egenerklæring *:** Ja
besvarelsen kan brukes **Inneholder besvarelsen** Nei
som eksempel i **konfedensielt**
undervisning?: **materiale?:**

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

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 6

Andre medlemmer i 332
gruppen:

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

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

Nei

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

Ja, Validé Hagesundregionen



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Gründere og inkubatorer: en sterkere vekst

Entrepreneurs and incubators: a stronger
growth

Kandidatnummer 313, 332

Økonomi og Administrasjon

Høgskulen på Vestlandet

Veileder: Maryna Zhuravlyova Solesvik

Innleveringsdato 8 mai, 2020

Jeg 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, § 12-1.

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hvordan inkubatorer kan hjelpe gründere til å få en sterkere vekst. Vi har valgt å legge vekt på sterkere vekst hos vekstgründere som er i et samarbeid med en inkubator. Problemstillingen vi har tatt som utgangspunkt er: «*Hvordan kan en inkubator hjelpe vekstgründere å skape et sterkere vekstpotensiale?*» For å svare på problemstillingen har vi benyttet oss av kvalitativ metode, med et semistrukturert dybdeintervju. Vi har hentet inn data fra fem informanter.

Dataene ble analysert gjennom en embedded-case-analyse og cross-case-analyse, hvor vi benyttet oss av en tematisert matrise fordelt på inkubatorer og vekstgründere som analyseverktøy. Temaene utgjorde ulike faktorer som virket gjennomgående på tvers av de ulike casene. Hos vekstgründere valgte vi følgende temaer: mestring og vekst, markedspotensialet, dødens dal, salgspool og påvirkning av covid-19. Hos inkubatorene valgte vi: siva, skape vekst, synspunkt innenfor organisering, salgspool og påvirkning av covid-19.

Gjennom drøftingen av dataene har vi opp mot teorien tilegnet oss følgende tema: sterkere vekst. Etter vi har gjort research innenfor feltet, har vi opparbeidet oss teori og drøftet dette opp mot dataen vi har innhentet. Vi konkluderer med en anbefaling hvor inkubatorene bør hjelpe vekstgründere med å få en bedre forståelse innenfor kapital og kompetanse, en forståelse på dette gjennom hele livssyklusen til vekstgründerne, og ikke kun det som foregår i startfasen. Vi forstår det slik at vekstgründerne sliter forholdsvis mest innenfor salg og marked, og kan slite med å forstå hvordan de skal forholde seg til markedspotensialet. Derfor anbefaler vi en bedre forståelse på dette feltet hos vekstgründerne, da dette var noe vi så manglet gjennom studiet hos vekstgründerne. Det er også lærerikt for vekstgründere å diskutere sine erfaringer og utfordringer med hverandre, for å få bedre kunnskap og vokse. Dette er noe inkubatorer bør legge opp for som et tilbud for vekstgründere.

Nøkkelord: inkubator, vekstgründere, oppstartsbedrifter, vekstbedrifter, salgsorganisasjon, organisasjonsutvikling.

Forord

Denne oppgaven representerer et avsluttende prosjekt fra våre tre år på Økonomi og Administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Oppgaven omhandler vekstpotensialet til vekstgründere, hvor temaet er sterkere vekst. Dette har vært et fagområde som vi har utviklet stor interesse for gjennom vår studietid, spesielt tilknyttet entreprenørskap. Det er utrolig spennende å forstå hvordan gründere kan utvikle sitt vekstpotensial når de er i et samarbeid med en inkubator, og hvordan dette påvirker de sterkere enn når de står alene, samt forbedringspotensialer i samarbeidet mellom partene.

I møte med våre informanter har vi opparbeidet oss god forståelse av hva det vil si å være en gründer, hva deres hverdager går ut på, og hvor stor hjelp en inkubator er for dem. Inkubatorer har ekstremt med motivasjon for å hjelpe gründere, og gründere har alltid et ønske om å finne måter for å få en større kapital og selge mer.

Vi har hatt et godt samarbeid med Validé Haugesundregionen, som jobber tett med gründere som har et vekstpotensial med god kapital. Dermed har vi valgt å fokusere på samme gruppe gründere som Validé samarbeider med, og kaller de *vekstgründere* i vår studie. I teksten velger vi å omtale Validé Haugesundregionen som kun Validé for å gjøre den mer lettlest.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til de personene som har gitt av sin tid for å bidra til dette prosjektet. Takk til Validé Haugesundregionen for inspirerende samtaler og et godt samarbeid gjennom bachelor perioden. Takk til veileder Maryna Zhuravlyvova Solesvik for gode innspill og for å ha tro på prosjektet, og for å stå på for å kunne hjelpe oss gjennom Covid-19, selv når det har vært på sitt mest utfordrende. Takk til alle familiemedlemmer, venner og kjærester som står ved vår side og hjelper oss til siste slutt. Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til alle informanter som har tatt seg tid til å stille opp i en ellers svært hektisk hverdag som vi nå alle har hatt den siste tiden.

Covid-19

I vår gjennomføring av studiet ble vi alle rammet av pandemien Covid-19. Pandemien påvirket definitivt vår studie, både når det kom til muligheten for tett samarbeid oss i mellom, tilgang på hjelpemidler som skolens bibliotek, og møter med veileder. Sist men ikke minst, på grunn av de ulike omstendighetene ble intervjuene våre kraftig påvirket. Flere hadde heldigvis mulighet til å ha intervjuene over telefon, mens de fleste intervjuene ble dessverre avlyst på grunn av at det ble vanskelig å utføre på grunn av pandemien. Vi fikk likevel gjennomført fem av de avtalte intervjuene, og tar derfor utgangspunkt i vår studie fra disse.

Design/Metode/Tilnærming

I denne studien har vi valgt kvalitativ metode for gjennomførelse av vår problemstilling. Kvalitative metoder kjennetegnes ved at undersøkelser er basert på en intervjuguide, hvor vi har gjennomført semistrukturerte intervjuer. Intervjuene går ut på å undersøke vekstgründernes hendelser og erfaringer gjennom samarbeidet med en inkubator for å skape en sterkere vekst, og hvordan de opplever dem. Dermed finner vi ut hvordan inkubatorer kan hjelpe vekstgründere til å utvikle en sterkere vekst. Vi har valgt case study som vår forskningsstudie. Via vår multiple case study ser vi på tre forskjellige vekstgründere og to forskjellige inkubatorer. Vi har en embedded case study hvor vi kun fokuserer på vekstgründernes prosesser, og sammenligner de forskjellige aspektene til vekstgründerne mot hverandre innenfor de forskjellige temaer. Vi ser og på praksisen til de forskjellige inkubatorer når det gjelder hvordan de bidrar til å hjelpe vekstgründeren.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
FORORD	2
COVID-19	3
DESIGN/METODE/TILNÆRMING	3
1. INNLEDNING.....	7
1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	7
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	7
1.3 AVGRENSNING	8
2. TEORETISKE PERSPEKTIVER TILNÆRMET STERKERE VEKST	8
2.1 OVERORDNEDE TILNÆRMINGER TIL EN STERKERE VEKST	9
2.2 BEGREPSTOLKNING	9
2.2.1 <i>Gründere</i>	9
2.2.2 <i>Vekstgründere og faser</i>	10
2.2.3 <i>Inkubatorer</i>	10
2.2.4 <i>Validé Haugesund</i>	11
2.2.5 <i>Atheno</i>	11
2.2.6 <i>SIVA</i>	12
2.3 TECHNOLOGY ADOPTION LIFECYCLE	12
2.4 NETTVERK	12
2.4.1 <i>Nettverksbygging</i>	13
2.5 TEAM	14
2.6 SALG OG MARKEDET	14
2.6.1 <i>Salgsorganisasjon</i>	14
2.6.2 <i>Markedskommunikasjon</i>	15
2.6.3 <i>Markedssegmentering</i>	15
2.6.4 <i>Suksessfaktorer (KLIMA)</i>	16
2.6.5 <i>Salgspool</i>	16
3. FORSKNINGSKONTEKST OG METODIKK.....	17
3.1 FORSKNINGSDESIGN	17
3.2 VALG AV CASE METODE	17
3.3 ANALYSEENHETER	17
3.3.1 <i>Utvalgsstrategi</i>	17
3.4 <i>Datainnsamling</i>	18
3.4.1 <i>Oppsett av intervjuguide</i>	18
3.4.2 <i>Rekruttering</i>	19
3.4.3 <i>Intervju</i>	20
3.5 DATAANALYSE	20
3.4.1 <i>Analysemetode</i>	20
3.6 FORSKNINGENS KVALITET	21
3.7 ETISKE ASPEKTER	22
4. EMBEDDED-CASE-ANALYSE	23
4.2 CASE 1: VEKSTGRÜNDER - BEDRIFT 1	23
4.2.1 <i>Bakgrunn og tilnærming til gründerskapet</i>	23
4.2.2 <i>Motiverende faktorer til sterkere vekst</i>	23
4.3 CASE 2: VEKSTGRÜNDER - BEDRIFT 2	26
4.3.1 <i>Bakgrunn og tilnærming til gründerskapet</i>	26
4.3.2 <i>Motiverende faktorer til sterkere vekst</i>	26

4.4 CASE 3: SUKSESSHISTORIE GRÜNDER - BEDRIFT 3	28
4.4.1 <i>Bakgrunn og tilnærming til gründerskapet</i>	28
4.4.2 <i>Motiverende faktorer til sterkere vekst</i>	29
CASE 4: INKUBATOR - VALIDÉ HAUGESUNDREGIONEN	30
CASE 5: INKUBATOR - ATHENO	33
5. CROSS-CASE-ANALYSE	36
5.1 VEKSTGRÜNDERE	36
5.1.1 <i>Mestring og vekst</i>	36
5.1.2 <i>Markedspotensialet</i>	36
5.1.3 <i>Dødens dal</i>	37
5.1.4 <i>Salgspool</i>	37
5.1.5 <i>Påvirkning av Covid-19</i>	37
5.2 INKUBATOR	38
5.2.1 <i>SIVA</i>	38
5.2.2 <i>Skape vekst</i>	38
5.2.3 <i>Synspunkt innenfor organisering</i>	38
5.2.4 <i>Salgspool</i>	39
5.2.5 <i>Påvirkning av Covid-19</i>	39
6. DISKUSJON	40
6.1 DISKUSJON AV DATAEN	40
6.2 HVORDAN SKAPE EN STERKERE VEKST	40
6.3 VEKSTBEDRIFTER DRAR FORDEL AV SALGSORGANISASJON	41
6.4 FASENE OG HVORDAN DRA NYTTE AV DEM	43
7. SAMMENHENG MELLOM VEKSTFAKTORER OG MODELLER	44
7.1 TECHNOLOGY ADOPTION LIFECYCLE - DØDENS DAL	44
7.1.1 <i>Forklaring av modellen</i>	44
7.2 TEORETISK OPPSUMMERINGSMODELL	45
7.2.1 <i>Forklaring av modellen</i>	45
7.3 BEDRIFTENS LIVSSYKLUS OG FASEOVERGANGER	46
7.3.1 <i>Forklaring av modellen</i>	46
7.4 VERDISKAPNINGSHJULET	47
7.4.1 <i>Forklaring av modellen</i>	47
7.5 FASEVURDERINGER VALIDÉ HAUGESUNDREGIONEN MODELL	48
7.5.1 <i>Forklaring av modellen</i>	48
7.6 VALIDÉ SITT FASE-OPPSETT	49
(Validé Haugesundregionen, 2020)	49
7.6.1 <i>Forklaring av modellen</i>	49
8. KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	50
8.1 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	50
8.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	51
8.3 BEGRENSNINGER	52
8.3.1 <i>Rekruttering</i>	52
8.3.2 <i>Utvalgets størrelse</i>	52
8.3.3 <i>Datainnsamling</i>	53
9. LITTERATURLISTE	54
10. VEDLEGG	56
10.1 INTERVJUGUIDE	56
10.1.1 <i>Vekstgründere</i>	56

10.1.2 Inkubatorer	57
10.2 TEMATISERT MATRISE.....	58
10.2.1 Vekstgründere.....	58
10.2.2 Inkubatorer	61
10.3 SAMTYKKEERKLÆRINGSSKJEMA FOR INTERVJU.....	63

1. Innledning

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med denne studien er å kartlegge hvordan en inkubatororganisasjon skal kunne hjelpe vekstgründere å skape en enda sterkere vekst enn de allerede har oppnådd. Dette gjøres for å forebygge at de havner i dødens dal, og for at de skal klare å utvikles på en bedre måte. Hos Validé har de et problem med å se hvordan de skal kunne fylle vekstpotensialet fortest mulig for vekstgründerne, derfor ønsker vi å forstå hvordan relasjonene mellom inkubatorer og vekstgründere fungerer.

For å få en forståelse for hva som gjør at noen lykkes bedre med vekstpotensialet enn andre, tar vi i bruk teoretiske perspektiver innenfor begrepstolkning: dødens dal, nettverk, team, salg og marked.

Studien tar sikte på å belyse følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

“Hvordan kan en inkubator hjelpe vekstgründere å skape et sterkere vekstpotensiale?”

Fordi problemstillingen er såpass omfattende, har vi delt opp et par underproblemstillinger for å kunne belyse problemstillingen enda bedre. *“Hvordan skal en inkubator bidra til at vekstbedrifter utnytter sine potensialer? Hvordan vekstbedrifter drar fordel av en salgsorganisasjon av en inkubator? Hvordan vekstbedrifter får nytte av inkubatorer i fase 2?”*

Vi har i vår casestudie intervjuet fem personer, to vekstgründere som er i tidligfasen, en vekstgründer som har suksessfaktor, og to inkubatorer.

Grad av suksess på å ha skapt et sterkere vekstpotensiale ligger i det at de har klart å komme seg forbi dødens dal, og er ute på markedet. Vi har en hypotese om at gründere er forelsket i produktet sitt, der de tror at produktet vil selge når det kommer på markedet, men de har ikke nok kunnskap om marked og salg og prioriterer derfor ikke dette.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Vi er to studenter som går økonomi og administrasjon, og vi begge synes entreprenørskap er utrolig spennende. Vi har selv våre egne drømmer om å kunne starte en bedrift for oss selv, og

vi syntes vekstpotensialer innenfor entreprenørskap høres interessant ut. Da vi hørte Validé ønsket et samarbeid med bachelorstudenter på dette temaet, visste at dette var noe vi ønsket.

Vi har hatt en litteraturgjennomgang når det gjelder egenskaper ved entreprenører, ledelse og vekst. Vi har diskutert med Validé og kommet frem til temaet sterkere vekst, som ligger til bakgrunn for problemstillingen. Vi vil ta for oss sterkere vekst i alle underpunktene og frem til konklusjonen.

1.3 Avgrensning

Gründere og entreprenører er et stort forskningsfelt. En bacheloroppgave behøver ikke å definere et for stort område for forskning. Vi har valgt å begrense undersøkelsen til å fokusere på vekstgründere som er i et samarbeid med inkubatorer. Vi kunne ha basert dette studiet på gründere uten et samarbeid med en inkubator, andre steder i landet eller i verden. Men vi har valgt å finne årsakssammenhenger knyttet til sterkere vekst gjennom samarbeidet mellom vekstgründer og inkubator til nærmiljøet vårt på Vestlandet i Norge. Vi fokuserer på Haugesundregionen gjennom Validé og på Sunnhordland gjennom Atheno. Dette gir oss et innblikk om hvordan gründerskap er «ute på bygda og ikke i en storby».

Vi valgte å ikke gå dypt inn på temaet sterkere vekst, men har undersøkt teori rundt dette for å kunne svare på problemstillingen. Utvalget er begrenset, og undersøkelsen belyser bare noen få vekstgründere som er i et eller har vært i et samarbeid med inkubatorene Validé eller Atheno. Disse vekstgründerne vi har valgt er i forskjellige faser, noe som gjør det lettere å belyse problemstillingen med en bedre konklusjon.

For å finne relevant teori ønsket vi å ha en åpen holdning til bruk av modeller og innspill fra veileder før intervjuene ble gjennomført. Vi har forholdt oss til teori som hjelpemiddel for å forstå temaet vi ønsket å undersøke. Valg av teori har vært en kontinuerlig prosess, i og med ny teori forekom som et resultat av gjennomgangen av innhentet data fra våre informanter.

2. Teoretiske perspektiver tilnærmet sterkere vekst

For å kunne tolke dataene vi samler inn fra informantene, med tanke på pålitelighet og gyldighet, er det viktig å bygge et teoretisk rammeverk som vi kan knytte den innsamlede dataen opp mot. Det teoretiske rammeverket for å skape en sterkere vekst gjennom

samarbeidet mellom inkubator og vekstgründer er omfattende og komplekst. Vi begrenser oss til teoretiske tilnærminger vi mener vil gjøre det mulig å forstå og tolke dataene.

2.1 Overordnede tilnærminger til en sterkere vekst

Det er et kjennetegn ved etableringsfasen at vekstgründerne har sterke ambisjoner om vekst. For at en gründer skal kunne lede en vekstbedrift, bør de ifølge Widding og Jenssen, forstå hvor viktig det er å skaffe seg tilgang til nødvendige kompetanse (Widding & Jenssen, 2008). Figuren Teoretisk oppsummeringsmodell viser tre forutsetninger for å bevege seg mot det administrative domenet. Disse tre forutsetningene går på gründerens generelle egenskaper, evnen til å håndtere vekst og evnen til å ta lederskap (Balstad, Myhre, & Pedersen, 2006).

En nyetablert bedrift opererer i dynamiske omgivelser, og det er derfor viktig at gründeren takler endringer og tilpasning til markedet, hvor de skal vokse og være konkurransedyktige (Arndt & Friman, 1985). I og med små bedrifter typisk er preget av flatt organisasjonshierarki og nærhet til kollegaer, fører dette til en effektiv kommunikasjonspraksis, noe som vanligvis utføres ansikt til ansikt (Vinten, 1999). Dette er betydelig for et lite virksomhetsmiljø, og gir overlegen driftsfleksibilitet (Wickert & Herschel, 2001) og lydhørhet (Montazemi, 1988).

Når en gründerbedrift skal vokse til en stor vekstbedrift er det ifølge Mari Reinholdtsen (2019) sin studie, viktig å endre organisasjonsstrukturen slik at den blir tilrettelagt for vekst, og evnen til å tenke langsiktig. Det er også viktig at ledergruppen vektlegger de riktige tingene underveis i prosessen - som gjør at de klarer seg naturlig gjennom kriser underveis i vekstfasen. Ifølge Josefine Borlaug (2019) sin studie, blir det vektlagt hvor viktig det er med en riktig strategisk ledelse. Det viser seg at det er viktig at bedriften har et styre som har en helhetlig og planlagt prosess, når de ofte har aktører som muligens er mindre involverte.

2.2 Begrepstolkning

2.2.1 Gründere

En gründer er en grunnlegger, etablerer, nyskaper, entreprenør. En som har startet eller skal starte en næringsvirksomhet, oftest med utgangspunkt i en nyskapende idé eller et produkt (Store Norske Leksikon, 2018).

2.2.2 Vekstgründere og faser

I vår problemstilling skal vi svare på hvordan inkubatorer kan skape en enda sterkere vekst for vekstgründere, derfor har vi gjennom samarbeidet med Validé kommet opp med navnet vekstgründer. Dette er betegnelsen vi vil bruke på gründere som er i et samarbeid med en inkubator, som har et ønske om å skape sterkere vekst enn de allerede har. Disse vekstgründerne inngår allerede kravene til inkubator, slik at de er i et samarbeid fra før.

Validé sier: *“vekstgründere er ofte mer opptatt av å få kapital for å kunne bygge prototyper enn å bygge organisasjonen sin. De bryr seg om hvem som skal levere og produsere deres produkt.”* Vekstgründernes kompetanse underligger for det meste teknologi, ikke hvordan de skal bygge opp en organisasjon for å få en sterkere vekst. Derfor har vi diskutert med Validé og fant ut at det er viktig for vekstgründere å ha et større fokus på markedsvekst og utvikle sine potensialer innen marked og salg. De bør kunne det å bruke momenter, noe som krever ressurser og tid. Dette forklarer vi dypere senere og diskuterer i diskusjonskapitlet.

En bedrift går gjennom flere faser fra den etableres til den er moden, et av fasene vi tar for oss senere henger i tråd med dødens dal. Overgangen fra én fase til en annen er ofte krevende. En ny fase vil representere nye utfordringer og vil stille krav til ny kompetanse, ressurser og organisering. Det vil ofte være et behov for endring av forretningsmodellen til bedriften. Hver fase representerer et nytt kapitalbehov, som gjerne er økende utover i livssyklusen til vekstgründerne. Ifølge modellen “Bedriftens livssyklus og faseoverganger” (se modell 7.3) vil vekstgründeren gå gjennom fasene: fra FoU til marked, fra gründer til industri/vekst, fra lokal til internasjonal og til slutt fra snuoperasjon til restrukturert. Vi vil finne ut hvordan vekstgründere kan oppnå en enda sterkere vekst og komme seg videre oppover grafen når vi ser på vekstgründere går fra å være en gründer til industri/vekst. Det er også her vi finner dødens dal (se punkt. 2.3) (Reitan, 2016).

2.2.3 Inkubatorer

En inkubator er en organisasjon som skal gi støtte til virksomheter som forsøker å etablere ny kommersiell aktivitet, gjerne med utgangspunkt i innovasjon. Inkubatorer disponerer ressurser som kan stilles til disposisjon for entreprenører som forsøker å realisere innovasjoner og å skape ny virksomhet (Ørstavik, 2018).

2.2.4 Validé Haugesund

Validé Haugesundregionen er en liten bedrift (under Validé) som arbeider tett med utvalgte gründere i Rogaland. De er vår samarbeidspartner i studiet, og de samarbeidet med gründere med nyskapende idéer. Dette vil si at de arbeider med nye konsepter og ikke nye bedrifter innenfor allerede eksisterende fagfelt.

Validé Haugesundregionen skal hjelpe gründere som har gode forretningsideer, med å få ideene frem til en lønnsom virksomhet. Bedrifter som tas opp i inkubatoren vil kunne få tilført kompetanse, kapital og nettverk. De er en pådriver og støttespiller innen entreprenørskap og innovasjon, og bidrar til å skape morgendagens vekstbedrifter (Validé Haugesundregionen, 2020). For å skape et samarbeid med Validé Haugesundregionen, må gründeren ha innovasjonshøyde, vekstpotensial, kompetanse og evne til å gjennomføre og finansiering (Validé Haugesundregionen, 2020). Dette sjekkes gjennom deres “screening” fase. Et av inkubatorens mål er å få vekstgründere til å komme seg forbi dødens dal, og derfor er det viktig at gründeren innehar visse egenskaper, både personlig og innad i bedriften.

Inkubatorbedrifter har forskjellige milepæler/faser de er gjennom. For Validé er det viktig at gründerne har en skisse om en idé som en bekreftelse på at produktet er bra nok. Kapital, markedsanalyse og produktet er det Validé er opptatt av i den første fasen, der gründerne har et produkt i utviklingsfase uten kommersiell omsetning. Validé pusher deres gründerbedrifter under produksjonsperioden, som vi kan kalle fase 1 for gründeren.

2.2.5 Atheno

Atheno er en inkubator i Sunnhordland. På samme måte som Validé, er de støttespillere for vekstgründere. I Atheno arbeider de hver dag med forretningsutvikling knyttet til bedrifter i etableringsfasen: unge bedrifter og etablerte bedrifter. Atheno sine ansatte har lang erfaring med rådgivning til bedrifter for å sikre trygg og god drift. Atheno har også lang erfaring med å skreddersy workshops for kundenes behov og målsettinger. Felles for alle, er at de knytter kreative metoder for å avklare mål, skape nye ideer og motivasjon for videre strategiarbeid (Atheno, 2020).

2.2.6 SIVA

SIVA står for “selskapet for industrivekst” og er et statlig foretak som utvikler, eier og finansierer en nasjonal infrastruktur for innovasjon og næringsutvikling. Dette består av inkubatorer, næringshager, katapult-sentre, innovasjonsselskaper, samt innovasjonssentre og industribygg. Gjennom Siva-strukturen får bedriftene nettverk, partnere, kompetanse og fasiliteter, der de kan dra nytte av andres erfaringer og raskere lykkes med sin vekst og utvikling (Siva, 2020).

2.3 Technology adoption lifecycle

Technology adoption lifecycle (dødens dal) er livssyklusen for teknologiadopsjon, og er en sosiologisk modell som beskriver aksepten av et nytt produkt eller innovasjon, i henhold til de demografiske og psykologiske egenskapene til definerte grupper (Kumbar, 2017).

Noe av det vanskeligste for en vekstgründer er å komme seg fra early adopters til early majority i markedet (se modell 7.1). Ifølge Validé er det her de fleste gründere stopper opp, og ikke kommer seg videre fra dødens dal. Ifølge Validé ligger dette til grunn hvor de ikke har vært nok fokuserte på markedsvekst og utvikling av sine potensialer. Dødens dal er vekstgründeres største frykt, mange tror på produktene sine og tenker at de ikke kommer til å havne i dødens dal, men det er ofte her de ender opp og går konkurs. Det er her vi finner viktige svar til vår forskning i studiet, hvordan vekstgründere skal gjennom samarbeidet: komme seg bedre ut eller forbi dødens dal.

2.4 Nettverk

Nettverk er så mangt, men vi vil benytte oss av denne definisjonen fra *“Hvordan organisasjoner fungerer”* til å kunne se sammenhengen mellom nettverk og skape en sterkere vekst for å svare på vår problemstilling. *Nettverk er i utgangspunktet ikke noe annet enn flere enn to organisasjoner som inngår i en relasjon med hverandre for å realisere et felles mål. Hensikten med å inngå i slike nettverk er vanligvis å oppnå: tilgang på ressurser og stordriftsfordeler, tilgang på kunnskap, tilgang på markeder, løse grenseoverskridende problemer* (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.4.1 Nettverksbygging

Nettverksbygging innebærer blant annet et sosialt nettverk, entreprenørskap og nettverk, osv. Ifølge den teoretiske oppsummeringsmodellen av Balstad, forklarer denne godt hvilke forutsetninger som kreves av vekstgründeren. Dette gjelder da evnene til den enkelte person.

Det å ha eller skape sosiale relasjoner for en vekstgründer er nødvendig. Med uttrykket sosiale relasjoner menes samhandling mellom parter av en viss varighet, stabilitet og regelmessighet. Utviklingen av et forhold er basert på en viss gjensidighet når det gjelder felles interesser. Dessuten er det en viss grad av enighet om gjensidige forventninger, plikter, rettigheter og relasjonens innhold. Det er også viktig forutsetninger når vi skal definere hva sosiale relasjoner er. Psykologiprofessoren Finsets (1986) definerer et sosialt nettverk slik: *“Et sosialt nettverk er uformelle relasjoner mellom mennesker som samhandler mer eller mindre regelmessig med hverandre”* (Sander, Sosiale nettverk, 2019), ifølge Lechner, Dowling og Welpé er dette relasjoner som eksisterer allerede før selskapet etableres (Lechner, Dowling, & Welpé, Firm networks and firm development: The role of relational mix, 2006). Hvor Lechner og Dowling sier at uten disse relasjonene ville ikke oppstartsselskapet vært i stand til å utvikle et bedriftsnettverk, da disse relasjonene bidrar til tillit som ellers er vanskelig å bygge opp (Lechner & Dowling, Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms, 2003). Dette er Validé enige i, og mener at vekstgründeren må ha en viss type personlighet for at de skal klare å utvikle et selskap (Sander, Salgsorganisasjon, 2019).

Når vi studerte entreprenører i løpet av etableringsprosessen, ser vi de benytter sine sosiale relasjoner til rådgivning og til å knytte seg opp mot folk og firmaer, som kan være nyttige for å få bedriften til å fungere. Studier har bevist at entreprenører er avhengige av sine sosiale relasjoner, og at disse som regel kan skaffe tilgang til kritiske ressurser (Zhao & Aram, 1995). Alle sosiale relasjoner deles med en rekke andre mennesker; sammensetningen som hver aktør har av sosiale relasjoner. Det kan være forskjellig fra person til person, men hver enkelt aktør i nettverket har alltid flere personer å forholde seg til. De fleste entreprenører benytter seg av sosiale kontakter for å skaffe informasjon og ressurser (Cooper, Folta, & Woo, 1991). Å kontakte bekjente krever mye tid, der vekstgründere vil få minst mulig overflødig informasjon til kortest mulig tid.

2.5 Team

Validé mener deres vekstgründere bør jobbe i et team, etter en gjennomført studie har Katzenbach og Smith funnet ut hvor effektivt et team kan være (Katzenbach & Smith, 2005). De utviklet en modell som de kaller for “team-ytelse kurven” (The team performance curve), der har de markert fem viktige punkter i utviklingen av team. De har plassert punktene i forhold til grad av ytelse og effektivitet. Punktene er arbeidsgrupper, pseudo-team, potensielle team, virkelige team og høy-ytelse team. For vekstgründere som skal jobbe i et team vil vi tenke oss typen høy-ytelse team vil passe klart best. Denne type team innebærer at alle medlemmene har tillit til hverandre samt føler omsorg og et ansvar for hverandres personlige utvikling og resultater. Denne typen har best ytelse og effektivitet (Katzenbach & Smith, 2005).

2.6 Salg og markedet

Det er viktig for vekstgründere å være åpne for endringer av tjenesten eller produktet sitt, ettersom de må følge markedets behovet. Tjenester eller produkter kan etter en tid bli mindre etterspurt da det blir mindre interessant for forbrukerne. Aggressive konkurrenter dukker opp på arenaen. Kundenenes behov endres, og det settes krav og forventninger i markedet. Grunnleggende for å skape lønnsomhet gjennom salg er å ha produkter og tjenester som en ser et behov for i markedet, eller å skape et produkt som ingen har et liknende. Å skape lønnsomhet er som oftest også avhengig av systematisk arbeid, og enkeltpersoner som drar prosessen videre. Det handler om å forstå bedriftens interne og eksterne rammebetingelser, se muligheter og deretter utnytte dem. Det handler om teft og kremmerånd, motiverte medarbeidere og relevant informasjon med fokus på inntekter, kostnader og likviditet. Det handler også om å velge riktige strategier, også kalt veivalg (Skøien & Thoresen, 2013).

2.6.1 Salgsorganisasjon

Når en gründer skal selge sitt produkt, trengs det å ha rett salgsorganisasjon for bedriften. En salgsorganisasjon selger selskapets produkter eller tjenester. Dette kan være intern, ekstern eller en kombinasjon av begge. En intern salgsorganisasjon er en del av virksomheten, mens en ekstern salgsorganisasjon er ikke en del av virksomheten. De fleste velger en intern salgsorganisasjon, hvor dette for eksempel kan være salgsgenter med agentur eller ulike kjedesamarbeid (Sander, Salgsorganisasjon, 2019). Salgsorganisasjoner for gründere vil være agenter, eget utsalgssted som i en butikk, nettbutikk eller en applikasjon, osv.

2.6.2 Markedskommunikasjon

En vekstgründer må være egen markedsfører frem til et samarbeid, men kan velge å ansette en egen markedsfører utover i bedriftens livssyklus. Markedsføring har mange elementer, hvor mottaker (kunden) er det viktigste elementet for vekstgründeren. Det å være konkurransedyktig i dag, innebærer å kommunisere med målgruppene sine, både nåværende og fremtidige. Det nøyes ikke kun å ha gode produkter, riktig pris og god distribusjon (Sundbye, 2017).

Vekstgründeren må ha et produkt eller tjeneste som skaper en verdi og forventning hos mottakeren. Det er viktig at vekstgründeren forstår og er mottakelig for tilbakemeldinger de får, derfra får de vite om produktet eller tjenesten lever opp til forventningene til mottakeren. En vekstgründer må skape noe som gir verdiskapning for konsumentene, slik at de ønsker å kjøpe produktet eller ønsker å benytte seg av tilbudet igjen og igjen. Det er nødvendig å ha en forståelse på markedet, hva det trenger, og videreføre dette gjennom sin markedsføring. Dersom gründeren kommer med et produkt eller tjeneste som markedet allerede har, stopper gjerne mulighetene til bedriften. Ideen må være unik, og vekstgründeren må kunne utvikle seg. Dette er også et av kravene Validé har til vekstgründeren før de etablerer et samarbeid.

2.6.3 Markedssegmentering

Markedssegmentering vil si å splitte markedet opp i delmarkeder som har visse fellestrekk. De enkelte delmarkedene kalles segmenter. En hovedgrunn til å segmentere markedet er at ikke alle produkter passer for alle (Olsen & Nørgaard, 2009). Hvis vekstgründeren har rikelig kompetanse innenfor markedssegmentering, vil de kunne se og forstå markedet, og se hvilke marked som vil passe for deres tjeneste eller produkt. Grunnen til at det er viktig for en vekstgründer å velge riktig marked, er hvis de skal kunne nå til de riktige early adopters og early majority i livssyklusen sin, for å ikke havne i dødens dal.

2.6.4 Suksessfaktorer (KLIMA)

Verdiskapningshjulet (se modell 7.4) viser strategi og økonomi i sammenheng, hvor strategier skal gi kraft og retning. I dagens raskt skiftende markeder er strategier ferskvare og bør gjenspeiles i et strategidokument som brukes jevnlig og oppdateres løpende (Skøien & Thoresen, 2013).

Verdiskapningshjulet handler om kunde- og produktfokus, lønnsomhetsfokus, innovasjon, medarbeiderfokus og arbeidsglede, alt dette ligger med grobunn for lønnsomhet. Dette er suksessfaktorer som er funnet når det er studert likhetstrekk i små- og mellomstore bedrifter som har greid å lykkes.

2.6.5 Salgspool

En salgspool er en type intern salgsorganisasjon, som en nettside. Vi har opparbeidet oss en idé om en nettside eller en applikasjon (salgspool) med handelsagenter som er spesifikke for vekstgründere. En handelsagent er en mellommann, som i næringsvirksomhet etter avtale med en annen har påtatt seg selvstendig. Handelsagenten vil bistå med hjelp innenfor salg eller kjøp av varer for hovedmannens regning, ved å innhente ordrer til hovedmannen eller ved å inngå avtaler i hovedmannens navn. Av denne definisjonen, som er hentet fra agenturloven, følger det at man kan være både salgsagent og innkjøpsagent (Fredriksen, u.d.). Disse agentene skal ha forskjellige bakgrunner, men må ha erfaring eller utdanning innenfor salg og marked, for å kunne bistå for vekstgründeren. Nettsiden eller applikasjonen vil vise bakgrunnen til agenten, hvor vekstgründeren skal kunne velge ut ifra de forskjellige agentene, hvem som vil passe for han.

3. Forskningskontekst og metodikk

3.1 Forskningsdesign

I dette kapittelet skal vi legge frem forskningsmetoden. Hvordan forskningen er ment utført, samt begrunnelser for valgene vi tok. Forskningsdesign går ut på å forstå, forklare og forandre.

3.2 Valg av case metode

Vi valgte å følge Yin sitt casestudiedesign, hvor vi vil ha en flercasestudie. Det betyr at vi velger å ha en casestudie som består av flere caser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 91). Hensikten vår med å ha flercasestudie, er at vi vil sammenlikne de forskjellige med hverandre, dette ligger til grunn på hvorfor vi valgte denne type metode av en case. Det vil hjelpe oss i vårt arbeid med å finne ut hvordan et samarbeid mellom inkubator og vekstgründere kan skape sterkere vekst, og hvordan dette kan forbedres.

3.3 Analyseenheter

Analyseenheter er de sosiale enhetene eller elementene som en studie tar utgangspunkt i (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 122).

I denne oppgaven vil vi referere analyseenheter ved begrepet informanter.

3.3.1 Utvalgsstrategi

Hensikten med kvalitative undersøkelser er snarere å få mest kunnskap om fenomenet og ikke å foreta statistiske generaliseringer. Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål. I metodelitteraturen kalles dette for «purposeful sampling» (Patton, 1990) eller strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 110).

Hvordan få suksess i denne bransjen ved å få en sterkere vekst? Vi ønsket å få frem fem forskjellige caser av type vekstgründer, suksesshistorier fra gründere og inkubatorer. Grunnen til at vi mente det var viktig med å ha en god miks av caser, er fordi når vi skal finne ut hvordan en inkubator kan hjelpe en vekstgründer, må man ha en samtale med flere vekstgründere som er i et samarbeid med en inkubator, og med flere inkubatorer. Vi ville ha caser som behandler vekstgründere som fikk suksess gjennom et samarbeid med en inkubator, for å se hva som har hjulpet dem med å bli suksessfulle og hvordan dette kan hjelpe nåværende vekstgründere og inkubatorer som sliter med å få den ekstra veksten de trenger.

På grunn av covid-19 har vi ikke fått til å få antallet med caser som var ønskelig, noe vi hadde fått til om dette ikke hadde kommet i veien, men vi har fått til intervju med to inkubatorer, to vekstgründere og én suksesshistorie fra en vekstgründer.

Alle våre caser er representative i forhold til problemstillingen, siden vi er i et samarbeid med Validé som har hjulpet oss med å finne vekstgründere de samarbeider med til intervjuene. Validé har også hjulpet oss med å få kontakt med andre inkubatorer i landet. Våre caser er kan relateres til for andre vekstgründere og inkubatorer i det samme markedet, disse presenterer sine ønsker og problemer slik som andre vil kunne kjenne seg igjen i.

3.4 Datainnsamling

Intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgår i løpet av intervjuet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 147).

3.4.1 Oppsett av intervjuguide

Vi valgte å ha forskjellige intervjuguider for vekstgründere og for inkubatorene. Dette er på grunn av spørsmålene kom til å være ulike. Vi startet intervjuguiden med å følge utforming av intervjuguiden i Forskningsmetode boken (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 147-150) og brukte en semistrukturert intervjuguide. Vi har et semistrukturert intervjuguide som er overordnet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 145).

Intervjuet ble undersøkt og testet av vår veileder og av Validé. Dette gjorde vi for å få tilbakemeldinger på hva som kunne forbedres. Blant annet fikk vi tilbakemelding om at vi hadde for mange spørsmål til både vekstgründere og inkubatorer. Ifølge Validé var det viktig å passe på når vi intervjuet vekstgründere, ettersom de gjerne vil snakke mer om deres produkt enn å svare på spørsmålene om de har mulighet til det. Vi tok dette til betraktning i vår intervjuguide, og ble enige om at det vil være verdifullt for intervjuets formål å ha konkrete spørsmål. Vi ble også fortalt at noen spørsmål virket for gjentakende og like, dermed fjernet vi enkelte spørsmål og formulerte de gjenværende spørsmålene bedre. Vi omformulerte intervjuguiden, som ble gjennomgått av veileder på nytt også klargjort til intervjuene.

Intervjuguiden ble satt opp semistrukturert, hvor enkelte underpunkter ble ekskludert

dersom vi så at de ikke var passende i forhold til hva informanten la vekt på i intervjuet, eller dersom informanten allerede hadde avgitt et tilfredsstillende svar under et annet spørsmål. Vi prøvde å holde oss innenfor temaet da vi intervjuet, men dersom informanten valgte å vektlegge ulike temaer, hadde vi en mulighet til å følge opp dette, noe som er en styrke ved et mindre strukturert intervju.

3.4.2. Rekruttering

De fleste av informantene ble rekruttert gjennom samarbeidet våre med Validé, ved bruk av snøballmetoden (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 117). Vi var så heldige å få en suksesshistorie, som Atheno henviste oss til. Da vi skulle starte med rekrutteringen hadde vi en systematisk prosess som vi delte inn i tre trinn:

Trinn 1: Vi kontaktet kandidatene gjennom e-post eller telefon. Da de ble kontaktet på e-post hadde vi en introduksjonsbeskrivelse, hvor vi forteller kort om oss og hva undersøkelsen gikk ut på, hva intervjuet vil dreie seg om, og hvorfor vi ønsker dem som informant. Det avsluttes med en forespørsel om å stille opp på intervju. De vi kontaktet på telefon informerte vi muntlig om hva undersøkelsen gikk ut på og avklarte på stedet interesse og satt opp tid for et intervju.

Trinn 2: De forskjellige kandidatene vi kontaktet aksepterte forespørselen om å stille opp på intervju. De fikk tilsendt en e-post med intervjuguiden vi hadde laget en ukes tid i forkant av intervjuet, slik at kandidatene kunne forberede seg til spørsmålene om det var noe de eventuelt selv måtte sjekke opp i forkant av intervjuet. Dette gjorde at intervjuet gikk fortere og mindre feilfritt.

Trinn 3: Dagen før intervjuene fikk informantene en påminnelse på e-post fra oss, og tilsendt en eventuell endret intervjuguide.

(Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 119)

3.4.3 Intervju

Intervjuene ble gjennomført i en tidsperiode på tre uker. Intervjuene ble gjennomført ved bruk av smarttelefoner.

Etter den opprinnelige planen skulle vi møte informantene til intervju ved direkte kontakt, vi skulle møtes der det var mest beleilig for dem, men ettersom covid-19 endret mye på situasjonen til alle, så ble ikke dette gjennomført som planlagt.

Før vi gjennomførte intervjuene ble vi enige om at en av oss skulle intervju mens den andre var skribent, dette ble også fortalt til informanten før vi begynte intervjuet. Skribenten var på lydløs under intervjuet så han ikke skulle være forstyrrende. Underveis i intervjuet skrev skribenten nøkkelord og tanker. Nøkkelordene og tankene ble siden transkribert i Word.

Intervjuene ble gjennomført på telefon med alle informantene, og varte mellom 30 og 45 minutter. Kvaliteten i undersøkelsen gikk ut på hvordan vi som intervjuere og vårt forhold til intervjuobjektet var. Vi tilpasset oss intervjuobjektet og hørte på det de ønsket å si, samtidig som vi fikk gjennomført intervjuguiden uten problemer. Vi sendte en takkemelding til de forskjellige informantene da vi leverte bachelor, hvor de og fikk tilsendt studiet per e-post om de ønsket dette.

3.5 Dataanalyse

Her vil vi gi en oversikt over hvordan vi bearbeidet og analyserte datamaterialet.

3.4.1 Analysemetode

Som nevnt tidligere foregikk analyse og tolkning parallelt med datainnsamling, dette i tråd med kvalitativ metode. Den siste delen av analysen ble gjort etter transkribering og datakomprimering. Som metode valgte vi embedded-case-analyse og en tematisk cross-case-analyse. Dette har ført til et relativt omfattende analysekapittel.

Vi brukte matrise som verktøy før vi begynte med cross-case-analysen, slik at vi fikk best mulig oversikt over temaene og tilhørende data. Matrisen ble bygget opp med informasjonen vi fikk fra intervjuene fordelt på casene. Vi etablerte mønstre da vi sammenlignet informasjonen fra de ulike casene og oppnådde en dybdeforståelse. Likheter og ulikheter i casene ble delt inn i temaer som vi brukte i de tematiserte matrisene. På grunn av dette valgte vi å ha to matriser fordelt på inkubatorer og vekstgründere, ble det også forskjellige temaer tilhørende matrisene.

I cross-case-analysen ble ikke alle temaene tatt med videre fra de tematiserte matrisene, da noen temaer ble vurdert mindre relevante i et helhetlig perspektiv i forhold til problemstillingen og hva vi ønsket å oppnå med studiet.

3.6 Forskningens kvalitet

Gjennom studiet har vi forsøkt å ha et kritisk blikk for å ivareta forskningens kvalitet underveis. I en hver forskning vil kunne finne svakheter, perspektiver, eller faktorer som ikke er inkludert, slik påvirker validitet og reliabilitet. Validitet (gyldighet) dreier seg om hvor troverdig eller relevante data er, og det er også et relevant spørsmål ved generalisering (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 411). Reliabilitet (pålitelighet) knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 44). Gjennom forskningskontekst og metodikk kapittelet har vi nå forsøkt å synliggjøre vår fremgangsmåte, både hvilke vi har valgt og hvorfor vi har valgt å gjøre som vi har gjort.

For å styrke resultatets pålitelighet omfatter dette konsistens og nøyaktighet. Vi tenkte nøye gjennom hvordan vi skulle gjennomføre studiet. Endte vi opp med at en av oss var skribent, og den andre var intervjuer. Begge lyttet til informanten og fikk med seg all informasjonen vi ble tildelt, dette førte til en mindre sannsynlighet for feilsiteringer. Hvis det var noe uopplært og uforståelig mellom intervjueren og informanten spurte intervjueren øyeblikkelig om en forklaring, for å unngå misforståelser.

Resultatenes generaliserbarhet (overførbarhet) dreier seg om funnene har gyldighet utover utvalget og konteksten og er relevante og anvendbare i andre situasjoner. I kvalitativ forskning er overførbarhet knyttet til om man kan kjenne igjen mening, og meningen gir innsikt av betydning (Drageset & Ellingsen, 2010). Resultatenes overførbarhet kan diskuteres i forhold til utvalget og om det har tilstrekkelig med informasjon fra informantene. Vi har som sagt tidligere ikke fått til å få flere enn fem informanter. I kapittelet: «konklusjon og anbefalinger under begrensninger», vil vi drøfte hvorvidt våre metodiske valg viste seg å være hensiktsmessige med tanke på validitet og reliabilitet.

3.7 Etske aspekter

I vår kvalitative studie har vi hatt kvalitative intervjuer og dokumentanalyse. Når det gjelder datainnsamling er det viktig å ivareta integriteten til informantene, både under selve intervjuet og i etterkant. Vi har etter beste evne fulgt de etiske og lovgivende retningslinjene utarbeidet av *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora* (NESH) (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2020). Vi har anonymisert vekstgründere og gründere med suksesshistorie, og har behandlet sensitive opplysninger med varsomhet.

Det stiller store krav til oss som intervjuere å knytte fortrolighet og trygghet i intervjusituasjonen, selv om det forekom over telefon. For å etablere et godt tillitsforhold i forkant av intervjuet, startet vi med en informert e-post angående hensikten med forskningen og forklart temaet generelt, samt annen praktisk informasjon. På denne måten kan informantene ta en veid avgjørelse på om dette er noe de ønsker å delta i. Da vi startet med intervjuene fortalte vi kort om oss, hensikten og hva vi ønsket å få ut ifra forskningen, og spurte om det var noe informanten ønsket ut fra forskningen. Dette gjorde vi for å kunne skape tillit gjennom å behandle informasjonen de gav med diskresjon som ivaretar konfidensialiteten til informantene.

Det Norske gründermiljøet er relativt lite, som gjør det vanskeligere å begrense hvorvidt informantene vil være lett gjenkjennbare i dette miljøet. Samtidig er informasjonen vi har fått tildelt av informantene av sensitiv karakter, derfor har vi ut fra informasjonen valgt å inkludere noe informasjon som kan relateres til informanten. Eksempler på dette er utdanning og en type beskrivelse av deres foretak. Vi har anonymisert etter beste evne.

Siden vi ønsket å bruke inkubatorenes navn i casene, sendte vi dem en samtykkeerklæring hvor de godkjente dette per e-post.

4. Embedded-case-analyse

I dette kapittelet vil vi presentere undersøkelsens resultater i en embedded-case-analyse, dette er en studie case og derfor fremviser vi resultatene i caser. Etter Robert K. Yin's (Yin, Case Study Research Design and Methods, 2014) design skal vi nå gjennomgå en embedded-case-study med beskrivelser og sitater fra informantene. For å finne et svar på problemstillingen vår, har vi intervjuet to vekstgründere, én suksessfull gründer og to inkubatorer.

4.2 Case 1: Vekstgründer - Bedrift 1

4.2.1 Bakgrunn og tilnærming til gründerskapet

Informant 1 er en oppfinner og gründer. Ideen bak gründerskapet handler om en alarm som oppsto i 2005 når informanten ble diagnostert med kreft. Det var da han ble friskmeldt ideen begynte å sette sin plass. I offshore og byggebransjen er HMS det viktigste, dette er noe informanten viste stor interesse for. Informantens bakgrunn er mangt. Personen er gulvlegger, med et fagbrev, og har jobbet i byggebransjen. Informanten har drevet for seg selv i 14/15 år, og er freelancer i offshore og byggebransjen. Informanten er løsningsorientert der det er muligheter for det. Medeier av gründerskapet sin bakgrunn er innenfor markedsføring, og står for i makroen i bedriften.

4.2.2 Motiverende faktorer til sterkere vekst

Bedrift 1, utvikler et sikkerhetsprodukt for mobile enheter. Dette er en ny form for en brannalarm som er koblet til mobilladere, brannalarmen ligger mellom USB og ladekoblingen. Produktet varsler deg om det skjer noe om natten, for eksempel om det kommer farlige gasser, eller varmgang. Produktet skal ikke erstatte alarmene man har i huset fra før, det skal kun fjerne risikoen fra ladning i mobile enheter. Produktet er portabelt, som gjør at den også kan tas med på ferie om det er ønskelig. Det er et forebyggende produkt, det er nyskapende og et produkt som ikke er lett å etterlikne. Bedriften har foreløpig et unikt produkt, men produktet kan sammenlignes med ladekabler som kan kutte strømmen ved 100% oppladet batteri, som er en USB minnepenn.

Bedrift 1 ble etablert i 2017, og er et holdingselskap i dag. Medeieren er gründer av et merke for treningstøy. Siden medeieren allerede er en gründer, så informanten muligheten til å legge til rette et godt samarbeid, fordi medeieren har tidligere erfaring fra bransjen. Det er da disse to sammen stiftet Bedrift 1. Før de klarte å bli et holdingselskap måtte de være på investorjakt, dette lønte seg for dem.

Per dags dato har de ingen ansatte, de er gründerne og to investorer, en passiv og en aktiv investor. Informant 1 har mye ansvar i bedriften, lager prototyper av produktet med produsenter, og gjør alt og skal kunne alt. En typisk arbeidsdag for dem er variabelt, en dag har de et mål om å gjøre mye, men det kan fort ta en annen vending og retning enn antatt.

Bedrift 1 er enda i tidligfasen, og har ikke produktet på markedet. De har kundemøter, hvor for eksempel Elkjøp og Power er en naturlig plass å selge for dem, siden de har et marked med allerede mange kunder. Det er viktig for bedriften å finne en kanal som jobber i rett segment. Forsikringsselskap, energiselskap, hotell, offshore, næring, der det ferdes mye mennesker på én gang er det mest naturlige plassen for denne bedriften å komme seg inn. Bedriften er i forhandlinger med et energiselskap, som vil ha pris på x antall enheter. Bedriften velger å selge direkte til et energiselskap, så bedriften kan fokusere på annet enn salg og marked. Hvor energiselskapet selger produktet videre for bedriften. Energiselskapet kan pushe produktet til kunder, noe som gjør det lettere mtp. salg for gründerne.

I oppstartsperioden hadde bedriften liten økonomi, og brukte mye tid på å fremskaffe midler inn i bedriften, som skal gjøre det lettere å få penger. Penger er ikke alltid like mye verdt ifølge informanten, hvis man ikke vet hvor man skal eller hva man skal gjøre. Ifølge informanten er det viktig å tak i de rette investorer, i deres segment. Investorer har dører som kan åpne seg, og ifølge informanten er det nettverk og ressurser gründerne trenger, i mye større grad enn penger. Bedriften har to investorer, der begge er innenfor elektronikk-bransjen. Medeier er tidligere gründer av et designfirma, og kan derfor mye innenfor teknologi og patentering. Bedriften har også fått innvilget midler fra Innovasjon Norge. Som sagt opplyste informanten oss om at det er viktig å hente inn folk til bedriften som har ressurser, og ikke kun tenke på finansieringen. Det er verdt for vekstgründerne, spesielt for vekstgründerne som ikke helt vet hvor de skal gå videre fra fasen de nåværende i.

Bedriften driver med et sikkerhetsprodukt som de ser har et behov på markedet. Det er et produkt konsumentene har lyst på, eller noe de føler de må ha. For å selge produktet best mulig på markedet, sier informanten: *«lønner det seg å bruke rett historie, hvor man treffer en nerve hos kunden.»* Riktig historie, vil treffe de riktige sluttbrukerne. Det er et stort marked for produktet deres, det finnes 7 milliarder aktive mobiltelefoner på verdensbasis. I tillegg er

det også nettbrett, tannkoster, osv. Alt vi kan tenke oss som lades med USB via en stikkontakt i veggen.

Bedriften vil levere et produkt med kvalitet, og satser for øyeblikket på markedet i Norge. Norge er størst innen HMS og sikkerhet på verdensbasis, og informanten mener at betalingsviljen for et produkt vil være større hvis det er et kvalitetsprodukt, noe som «made in Norway» vil tilsi. Informanten mener de kan skaffe nok midler til å gå internasjonalt med å starte i Norge. Bedriften tenker å selge gjennom en nettbutikk, men logistikk krever kapital. Forsikringsselskap, alarmselskap, er de som hovedsakelig er deres kunder for å hjelpe dem til å nå ut til konsumentene. Disse selskapene sitter allerede på kundene, som er i Bedrift 1 sitt segment, der de allerede har sine egne tilegnede markedsstrategier.

Informanten forteller det alltid er utfordrende å booke møter, og det er vanskelig å treffe den rette personen som har den tyngdekraften til å ta en avgjørelse. Det er tungvint med møter hvor man ikke kommer noen vei. Ofte er det utfordrende å få det til å klaffe for alle som skulle vært med i møtet. For bedriften er det viktig å finne de rette menneskene, med den rette kompetansen. Når de begynner å omsette vil de trenge kompetanse av andre på de rette områdene. Høyskolen og forskningsinstituttet har vært gull verdt for bedriften, i 2018 hadde de en studentgruppe som skrev bachelor om ladeprosessen for dem.

Covid-19 påvirker bedriften med tanke på komponenter og sensorer kommer for øyeblikket fra Kina, dette ble en stor utfordring for bedrift 1 siden produksjonen også blir påvirket. Men situasjonen påvirker dem ikke negativt, sier informanten.

4.3 Case 2: Vekstgründer - Bedrift 2

4.3.1 Bakgrunn og tilnærming til gründerskapet

Ideen startet da informanten jobbet på maritim avdeling på HVL Haugesund. Informanten så behovet for en smartere læreplattform som tilpasser seg leseren gjennom læringsspill. Informanten etablerte firmaet i 2014, hvor han fikk med seg én til på laget. De tok med seg ideen videre opp til NTNU da informant 1 fikk jobb der. Kompetansen til de ansatte i bedriften er organisasjon, master i markedsføring, og jobbet operativt i maritim og akademier. De har også med en siviløkonom. Ettersom de vokser, har de også ansatt en innen sosiale medier og kommunikasjon og en innen helsefag som jobber med impact prosjekter. Bedriften har fjorten ansatte i bedriften, fordelt på selskapet i Norge og Hong Kong. De har ni i Norge, fire i Filippinene og en i Malaysia. De har utenom dette kontrakter med folk som deltar i forskningsprogrammet.

Etter mye planlegging og undersøking, fikk de tilskudd fra Innovasjon Norge. I løpet av bedriftens livssyklus har de fått tilskudd to ganger. De etablerte et prosjekt, og fikk utviklet programvaren enda mer. Da de undersøkte rundt for å finne investorer, ble de koblet opp mot Validé. Bedriften fikk etablert seg i Asia i 2018, i tillegg til pågangen i Norge. Dette var stort for bedriften. De introduserer ikke nye produkter fysisk til markedet, men arbeider hyppig med programvareoppdateringer. Til sammen har bedriften utviklet 18 forskjellige lærebøker, og med ca. fire programoppdateringer i året. Dette er ifølge informanten avgjørende for å holde seg i strid med markedsbehovene.

4.3.2 Motiverende faktorer til sterkere vekst

Bedriften jobber innen verdi innovasjon. E-bok er ikke noe nytt, de har mange konkurrenter i markedet. Fordelen deres på markedet er at de har tilføyd elementer som animasjoner, mikroforelesninger, stimulasjoner og mye mer. Læreplattformen tilpasser seg også leseren, som er en kunstig intelligens. Dette gjør at de er konkurransedyktige, og kan tilby markedet noe helt spesielt som ingen av de tidligere konkurrentene på markedet har liknende. Selv om bedriften er bransjerettet mot maritim utdanning, og har en innsnevret kundegruppe, er de med på å utvide salget internasjonalt og har skapt seg en større kundebase.

Det siste året har bedriften hatt mulighet til å hente inn 11 millioner i egenkapital. Det har vært hard jobbing, og de har dratt flere tunge perioden hvor likviditeten har vært svak. En bakgrunn med maritim utdanning og i tillegg et sterkt oppfølningsteam som består av inntil

60 personer med bred kompetanse, har hjulpet mye. Dette er en nøkkelfaktor for suksess ifølge informanten.

Ingen start-up har en enkel næringsutvikling, hvor de trenger et solid team til å tilpasse og håndtere ulike utfordringer. De har møtt på flere prøvelser som har gått dårlig, blant annet ved å lansere produktet i Filippinene, hvor de måtte bruke fire måneder for å tilpasse seg infrastrukturen og brukerapplikasjonen til de lokale telefonene og deres koding. I Norge er det ganske enkelt og få tak i midler og innovasjon, i forhold til mange andre land. Om Norge har mange tilbud som hjelper innovasjon, er det utfordringer med å få finansiering før man begynner å skape inntekter. Informanten opplyser om at det var i denne perioden de har fått ekstremt mye hjelp gjennom samarbeidet med Validé. Validé spiller en sentral rolle for bygge et økosystem for bedriften. Informanten opplyser også om at *«det er også utrolig viktig å benytte seg av ulike tilbud på diverse programmer, konkurranser etc. som skaper synlighet overfor investorene.»*

For å unngå dødens dal, tilføyer informanten at *«det må planlegges mye og nøye. Det handler om å være smart, både på oppbyggingen av infrastrukturen i bedriften, og hvor og hva man bruker midlene på. En må jobbe tett på markedet, for å finne behov og lønnsomhet.»*

Bedriften ønsker å tiltrekke seg talenter, som er viktig for et start-up selskap. De vil skape en arbeidsplass som er solid og kunnskapsrik innenfor forventede fagfelt. Tidligfaseselskaper vil ha masse kompetansehull, som må fylles opp med andre som har kompetansen de mangler. Bedriften har brukt styret veldig bevisst, rekruttert inn folk med spisskompetanse, aksjonærer, de bruker referat, og mentorordninger som Validé Haugesund og innovasjon Norge har. De har fokusert på å tiltrekke seg det som trengs for å dekke de hullene de har innad i bedriften, jo større de blir, jo mindre hull. Når hullene er tettet, er man klar for børsnotering.

De startet først med to ansatte i Norge og en i Manila. Andre runde i utviklingen til bedriften gjorde det mulig å skalere opp. Et teknologiteam skal komme ordentlig på plass, så de kan fokusere mer på markedet. Inntil de er over 10 ansatte i bedriften, trengs alle overalt, men det blir en lettere struktur, jo flere man er. Strukturering av arbeidsoppgaver gjør ting bedre, og erfaring hjelper hos de ansatte. Dette er et stort problem hos yngre gründere som mangler bakgrunns erfaring og utdanning, som gjerne er et enkeltmannsforetak eller har få ansatte, hvor de forelsker seg i den innledende fasen, og klarer ikke å opprettholde, strukturere å organisere bedriften.

Bedriften har fem faser innenfor salg. Fase en: åpne opp for salg. Fase to: første kontakt med kunde. Fase tre: demo. Fase fire: pilot. Fase fem: kunden kjøper varen. Dette er en seriestruktur, hvor alle elementene må være på plass. De forbereder markedsstatistikker - lager dashboard hvor man implementerer matriser og kopier. Koden er på Amazon Redshift, som datavarehus. Denne kobles opp mot forskjellige input. Det bedriften mener, er det absolutt viktigste, og som informanten sier er at salg og marked er seriestruktur. Bøkene og programoppdateringene bedriften kommer med, er forhåndsbestilte tjenester. Bedriften jobber tett med markedet, og utvikler seg etter markedets behov. Løsningen til bedriften har vært å lansere tjenesten før den var perfekt, og utvikle den hyppig ut i fra markedets kommentarer.

Covid-19 påvirker bedriften praktisk, hvor de måtte slutte å krysse landegrenser. Alle møter går heller gjennom telefon eller videolink. Det har vært større konsekvenser i Filippinene, siden de stengte ned Malina og hovedøya. Implementeringen blir utfordrende. De jobber med å finne en løsning på problemene, også for fremtiden. Det blir noen potensielle skader, hvis de ikke får implementert så får de heller ikke til salg, og dette fører til at investorer har det vanskeligere for å dele ut penger. De er urolige for en eventuell finanskriser, som kan føre til en dypere dødens dal for vekstgründere.

4.4 Case 3: Suksesshistorie gründer - Bedrift 3

4.4.1 Bakgrunn og tilnærming til gründerskapet

Bedrift 3 ble opprettet av et resultat av to brødre som synes papirarbeid kunne bli litt for mye og vanskelig å håndtere på jobb. I 2012 utviklet brødrene et kommunikasjonsrammeverk som kan brukes på arbeidsplassen for å hjelpe dem i jobbhverdagen. Et kommunikasjonsrammeverk gjør det lettere for medarbeidere å kommunisere med hverandre gjennom telefon, pc, nettbrett, osv. I bedriften har brødrene et delt ansvar, hvor de enda er i en utvikling og startfase. Kompetansen i selskapet har endret seg gjennom tiden. Den ene broren har utdanning innenfor informasjonsteknologi, den andre har snart en doktorgrad innenfor feltet. De har hatt samarbeid av en siviløkonom og advokat i selskapets begynnelse. Hvor de også har hatt finansielle eiere.

De fikk kontakt med en inkubator i 2013, hvor inkubatoren har mange lokale bedrifter

i sitt nettverk. Inkubatoren hjalp bedriften med salg i nye markeder, hvor de la opp til kontakter i bransjer de selv ikke så salgspotensialet i. Det har blitt brukt en type cross-over metode i samarbeid for denne bedriften, det betyr at de utnytter noe i en bransje over til en annen type bransje. Bedriften ble satt i et samarbeid med en stor bedrift, som vi vil kalle bedrift X for å gjøre forståelsen litt lettere. Den store bedriften X forklarte hva de ønsket ut fra samarbeidet, hva de trengte i sin typiske arbeidsdag, dette ut ifra produktet til bedrift 3. Samarbeidet startet med at bedrift 3 startet med gratis utvikling i samarbeidet, og bedrift X skulle betale for programmet om dette var noe de ønsket å benytte seg av etter det hadde blitt testet hos dem.

4.4.2 Motiverende faktorer til sterkere vekst

Bedriften er i dag et aksjeselskap med fire eiere, dette skjedde da i 2014. De har et tett samarbeid med en styreleder fra inkubatoren. De hadde en tøff start, de har fått NAV-hjelp for etableringen av selskapet. De har vært og er enda i dødens dal, som de ser er vanskelig å komme seg ut fra. Eneste måten å komme seg ut og forbi dødens dal ifølge informanten er ved å få til enda stort et salg/samarbeid med en annen bedrift.

Gjennom vekstperioden måtte de bønnfalte om å få timer, de fikk godkjent ny utvikling for å komme seg videre, men kom seg som sagt aldri 100% fra dødens dal og videre. Det var ikke før i 2017 hvor de fikk et innkjøp av bedrift Y, hvor de da startet et prosjekt i 2018. I dagens situasjon har de to brukere men ønsker tre.

Da de var i startfasen hadde de en stor fordel av hjelpen de fikk fra samarbeidet med inkubatoren. Inkubatoren hjalp til med taletid i ulike former på verket, hvor de fikk presentert seg selv for ledere i Sunnhordland/Stord. På de ulike seminarer de var med på var det også andre vekstgründere, da fikk de delt sine problemer og erfaringer, og fikk ideer fra andre vekstgründere om hvordan de kunne løse disse konfliktene. En utløsende faktor for at bedriften fikk en sterkere vekst i markedet, var at de fikk mange tilbakemeldinger som hjelper de med utviklingen av produktet. Ifølge informanten *«det var også alltid hjelpende med positiv feedback, og ha underleverandører fra bedrift X som alltid hjalp dem.»*

Bedriften er åpne og positive til vår idé om en salgspool, og de ville gjerne brukt en om det var tilgjengelig for dem. Informanten sa tydelig ifra at *«det er viktig for oss å vite kompetansen til salgsagentene, for å se om de har rett fagfelt.»* Bedriften ville hatt hjelp av en

salgspool hvis de kunne fått vite forbedringsmuligheter av en handelsagent, hva bedriften kan spare på anbud, og direkte besparelser. De ville hatt litt innsikt, siden informanten mener det ville vært en risiko for dem hvis de eventuelt hadde gått inn i et samarbeid med en feil type handelsagent. Bedrift 3 mener at vekstgründere ikke må være redde for å dele produktet sitt og revolusjonere verden, og ikke være redde for å inngå et samarbeid. Salg og marked er det viktigste for vekstgründere. Bedrift 3 selv gikk i fellen fordi de ikke hadde nok kompetanse innenfor salg og marked. For å forstå salg og marked fikk de salgskurs gjennom inkubatoren, hvor de også fikk hjelp med å lage salgsplaner. Den største utfordringen for dem var og er å ha tiden til å gjøre det som skal gjøres innenfor salg og marked.

Covid-19 viruset påvirker Bedrift 3 ettersom de ikke får fått timebestillinger. Det er vanskelig å selge på grunn av mangel på fysiske møter, noe som de er avhengige av for få til salg. Dette gjør det vanskelig å brenne broer når de skal kontakte selskaper med ressurser.

Case 4: Inkubator - Validé Haugesundregionen

Validé har økonomi, marked og ledelse, og erfaring fra utviklingsprosjekter som bakgrunnskompetanse. De jobber med all type bransje, men de er best på nettverksbygging, hente inn kapital- både privat og offentlig – dette får bedriftene til å vokse og bygge forretningsmodeller. De er markedsorienterte hvor de ikke kun ser kundenes behov, men ser også hvordan vekstgründerne skal kommunisere.

Når Validé skal velge ut vekstgründere de ønsker et samarbeid med, utnytter de kravene fra Siva, og en egen screening prosess. De møter opptil 70 idehavere innen et år, hvor de vurderer ut i fra innovasjonshøyde, vekstpotensialet og gründerteam - åpenhet for innfall, eller egen idé og innesluttet. Informanten vår i Validé uttaler *“som oftest er vekstgründere forelsket i sitt eget produkt, og vil bare se om det virker”*, noe som ikke er bra nok for Validé sine krav for et godt samarbeid. Vekstgründeren må være åpen for forslag og bygge sin bedrift med ulik kompetanse. Når en gründer kommer alene for å inngå et samarbeid, så vil ikke Validé se på dette som noe positivt, det leder an til at personen ikke inngår i deres krav, en “ensom ulv” er ikke det som er best i denne bransjen, her er det kunnskapsbase, teamarbeid, osv. som gjelder.

Validé sine hovedoppgaver i et partnersamarbeid, vil komme an på hvilken fase vekstgründeren befinner seg i. Validé de starter med å vurdere ved bruk av screening, da de vurderer neste fase går det ut på bredkvalifisering, hvor de undersøker om ideen er like bra som de trodde, her sjekker de også markedets behovet. Er dette en løsning/produkt som folk er villige til å betale for? De vurderer om det er kompetanse eller om de trenger noe ekstra form for kompetanse. Neste fase er presentasjonstest, hvor de har med et eksternt panel, som vekstgründeren må selge ideen sin til. Dette fokuserer mest på markedet. De må kunne dokumentere eller bevise at løsningen/produktet har et inntektspotensial for å få nok kapital til å komme seg videre. Deretter kommer de til kvalifikasjon, hvor vekstgründeren skal få fokus på de rette punktene. Gjennom alle fasene vurderer Validé alt, som marked, testing, leverandører, osv.

Validé opprettholder et samarbeid så lenge det er naturlig. Det kan gå alt fra et år, til fire-fem år. Det går som regel helt til vekstgründeren har fått nye aktive eiere, til de er selvstendige, eller når de har nådd en fase hvor de ikke lenger har et behov for å bli pushet videre.

Ifølge Validé er de største utfordringene til vekstgründerne å gripe kundene, følge opp, ikke komme ned i dødens dal, komme seg videre og bygge seg en god salgsorganisasjon. Informanten sier at *“det er vanskelig for dem å innse hvor mye innsats som kreves på salg og markedets området”*.

Validé kan øke veksten til vekstgründere ved å legge opp til et godt team, for med det rette teamet kan de nå langt. De kan tilby gode arbeidsplasser, levedyktighet, og finansiell verdi. Validé sitter som oftest i styret deres som rådgivere. For å veilede vekstgründere forbi dødens dal er det viktig for Validé å få skalert opp produksjon/produktet slik at de kan få lønnsomheten de trenger. Det må være økt fokus på salg, på grunn av at det kreves mer kapital, eller finne en annen ansatt med en annen kompetanse de trenger. Og mange ser ikke at de trenger hjelp. De vil prøve å hjelpe de å unngå gjeld, og ikke gå tom for kapital. Når man er i en nedover fase, vil det være vanskelig å skaffe kapitalen.

Typiske standardfeil som dukker opp igjen hos vekstgründerne er at de fokuserer for mye på produktet sitt, og for lite på salg og marked. For å hjelpe vekstgründerne å fokusere mer på å utvikle organisasjonen, og ikke kun drive med produktutvikling, vil Validé vurdert dette fortløpende. De vil ha pitche-kurs, være flinkere med å kommunisere, ha ITSA-workshop, ha løpende nettverksmøter, eller laget en salgspool om dette er ønskelig fra vekstgründerne selv.

Når det kommer til påvirkningen av Covid-19 har Validé funnet en del gode løsninger for arbeidet fremover. Informanten informerer om at *“kriser utløser innovasjon. Nå er det viktigere enn noen gang å holde trykket oppe og sørge for aktivitet slik at vi sikrer nye arbeidsplasser og verdiskapning.”* Flere av bedriftene Validé jobber med, har digitale og fremtidsrettede løsninger som er blitt enda mer aktualisert nå. Andre opplever at utviklingen stopper opp når samfunnet er på hold. Noen er rammet av lav kronekurs, som medfører høyere kostnader. Tiltakspakkene fra myndighetene bekrefter viktigheten av å holde aktiviteten oppe, og det er viktig for Validé å finne de riktige hjelpemidlene og grepene for den enkelte bedrift. SIVA stimulerer ved at Validé kan tilby 100% subsidiert rådgivning til bedrifter som har problemer på grunn av Covid-19. De to ansatte i Validé jobber nå fra hjemmekontor. De har mange arrangementer, som er populære møtesteder for gründere, investorer, etablert næringsliv og virkemiddelaktører. Noen av disse arrangementene vil bli gjennomført som webinarer sammen med samarbeidspartnere og med Validéselskapene i Rogaland. Validé kjører og nå akseleratorprogrammet ITSA heldigitalt fremfor fysiske samlinger i Stavanger, noe som gjør tilgjengeligheten bedre for de fleste i nordfylket.

Case 5: Inkubator - Atheno

Atheno er en inkubator som ble etablert i 1987, og er et teknologisenter for Sunnhordland.

Bakgrunnen for etableringen var at det var et ønske om en felles møteplass innenfor industrinettverket, hvor de kunne diskutere felles utfordringer og prosjekter. I Atheno er det i dag seks ansatte, og i 2007/2008 tok de på seg jobben som inkubatoren for gründervirksomhet. Atheno er 70% eid av bedrifter i Sunnhordland og 30% eid av stat, fylke og kommuner. Per dags dato har Atheno samarbeid med 21 vekstgründere.

Atheno har mye forskjellig kunnskapsbakgrunn, en ingeniør, en siviløkonom, to pedagoger, en innenfor strategisk ledelse, to med markedskompetanse og en med entreprenørskap.

Person A er utdannet ingeniør, og har jobbet blant annet innenfor ingeniør, leverandør og oljeindustrien mesteparten av livet. A har jobbet innen ulike store prosjekter, blant annet som prosjektleder. Økonomi var et verktøy som virket spennende, som førte til at A fikk seg jobb innen næringsutvikling i Sunnhordland. Først var A utleid som inkubator, men sa opp jobben sin og begynte fullt i inkubator firmaet Atheno for 10 år siden.

I Atheno jobber de både bransjespesifikk og bredt. De startet innenfor industri, men har fått et bredere spekter. Atheno er eid av industrien, og er preget av dette. Atheno har inngått et samarbeid med “maritim cleantech” og “katapult”, som er en storsatsing hvor en legger til rette for at nye bedrifter/prosjekter skal ha en plass for å teste ideen. I Norge er det fem katapult-senter, med flere millioner kroner i midler, som har mange utstyr for testing av nye ideer. Vekstgründerne trenger dermed ikke å kjøpe inn dyrt utstyr for å teste. Dette er et tilbud fra staten.

Når det kommer til arbeidet mot vekstgründerne, starter dette i en veldig tidlig fase. De har et par hovedpunkter for hvordan de jobber med vekstgründerne:

1. De ansatte jobber tett mot barn og ungdom som trigger at de skal starte med entreprenørskap.
2. Tar imot alle gründere som har en eller annen idé, har noen møter hvor de sender tilbake til mer forarbeid, og de som gir en god ide med vekstgrunnlag, tar de inn.
3. Markedsavklaring

4. Markedsintroduksjon og vekst. Maks 2+1 år avtale.

Noen faller av på veien, ettersom det ikke finnes et marked for dem videre. Ettersom det er mange som sliter innenfor marked og salg, og kun har stor fokus på ideen sin, bruker Atheno disse fire punktene for å avdekke eventuelle problemer. Dette må være på plass dersom de ønsker et samarbeid med Atheno.

Det største problemet for Atheno fra vekstgründernes perspektiv er salg. Det er mangel på forståelse av markedet, og selve markedets behovet. Når det kommer til kapital, finnes det mye tilgjengelig i Norge. Det er mindre tradisjonelt å investere i nyskapende bedrifter. Dette er en større utfordring "ute på bygda" som i Sunnhordland hvor Atheno hører til, kontra i større byer. Et annet problem for noen, er at enkelte startet opp enkeltforetak, og Atheno har etter erfaring oppfattet at gründere som satser alene, har det sjeldent for å lykkes. De må ha et solid team, med de rette samarbeidspartnerne.

For å hjelpe gründere med å øke veksten, kjører de et vekstprogram hvert år. Det er et dedikert program gründere skal gjennom, hvor de kjører noen samlinger, teori og har hjemmelekser. Dette tvinger vekstgründerne ut i markedet for å kjøre øvelser. Her blander de inn etablerte bedrifter, som danner erfaringsdeling. Dette programmet er med å hjelpe vekstgründerne over dødens dal. Atheno mener også at det er viktig å ha tidlig-kjøpere som drar dem over dødens dal, som kan gi tilbakemeldinger og som skaper større salg i etterkant. Det er også viktig å bygge markedspotensial, og være bevisst på kundegrupper. Atheno kjører salgskurs og pitche-kurs. Leier inn aktører for å kjøre slike kurs. Validé Haugesund har blant annet hatt kurs på vegne av Atheno.

Da vi spurte Atheno om hva de tenkte rundt en salgspool eller liknende løsning som hjelpemiddel for vekstgründerne innen salg og marked, nevnte de at de hadde vært innom tanken selv. Det de så på som en utfordring, var og få den rette selgeren til å forstå produktet og det rette markedet. Det må være personer med fagkunnskaper om hvordan man inntar markedet. Atheno kom med et ønske om en god ide på en salgsordning, for eksempel en løsning på en salgspool.

Når det kommer til Covid-19 utbruddet, ble også Atheno og deres vekstgründerne stort påvirket av situasjonen. De ble satt på hjemmekontor, og flere av de kommende

arrangementene ble avlyst. Alle møter ble digitale, som kan skape komplikasjoner og misforståelser. Når det kommer til konkurser, er dette også noe de må jobbe ekstra hardt for å unngå, og følger kontinuerlig med på statens kriseløsninger. De oppfordrer vekstgründerne til å arbeide mye rundt salg nå slik at de får inn nok til å dekke de nødvendige kostnadene, og til å planlegge hva de skal gjøre når ting går tilbake til normalen.

5. Cross-case-analyse

I denne delen av resultat- og analysekapittelet skal vi gi en rask oversikt over de temaene som har vært gjennomgående hos informantene i casene ved bruk av en cross-case-analyse. I tolkningsarbeidet vil vi støtte oss på de teoretisk perspektiv vi har tilnærmet oss. Analysen baserer seg på de tematiserte matrisene som ligger vedlagt.

5.1 Vekstgründere

5.1.1 Mestring og vekst

Det virker gjennomgående hos informantene at det å bygge opp et godt team rundt gründerskapet er noe av det viktigste, dette hjelper gründere i forhold til å få gode ressurser, både når det gjelder kapital og et godt nettverk. I Norge er det gode muligheter å få tak i finansiering, som for eksempel fra staten, NHO (Næringslivets Hovedorganisasjon) og investorer. Dette gjør så vekstgründerne får en følelse av mestring når de innhenter kapital. Det å ha et samarbeid med en inkubator har gjort at vekstgründere har fått tilgang til andre type bransjer og seminarer, dette utvikler vekstgründeren. Informantene har påpekt at det er av stor betydning for dem å ha et samarbeid med investorer/selskaper for å skape veksten de ønsker å oppnå raskt. Vi kan også se det er betydelig lønnsomt for vekstgründerne når det foreligger kommunikasjon mellom vekstgründere seg i mellom, siden det kan være et godt hjelpemiddel. De deler sine erfaringer og utfordringene med hverandre, og hjelper hverandre med eventuelle løsninger.

5.1.2 Markedspotensialet

Gjennomgående for informantene jobber de tett på markedet, og ser et behov i nåværende å andre marked for fremtiden. Gjennom samarbeid med inkubator, underleverandører eller aktive investorer så går de inn på markeder de ser det kan være potensialer. De får også hjelp av inkubatorer til å se potensialer i markeder de ikke trodde det var potensialer i: dette sier noe om kompetansen deres innen salg og marked. Vekstgründerne utnytter den kunnskapen de kan få fra inkubatorene, gjennom pitche-kurs, seminarer, eller workshops. Alle bedriftene har produkter som er unike, og derfor ser de at det kan være lettere å komme seg ut på markedet og få et høyere salg. Det er igjen utrolig viktig at de kontinuerlig jobber med utviklingen av produktet etter markedsetterspørselen og etter markedetsbehov. De må kunne selge til kunder med å forstå seg på dem, ved å reklamere produktene så de treffer en nerve hos kunden. Som gjør at kunden vil kjøpe produktet, og bruke det kontinuerlig.

Case 1 ser et marked internasjonalt, men vil kun gå lenger om de blir en hit i Norge, Case 2 har et marked internasjonalt mens Case 3 er kun etablert i Norge. Fellestrekket er at de går tidlig ut i markedet, får tilbakemeldinger og eventuelle ønsker fra kunder, og forbedrer/utvikler produktet eller tjenesten deretter. Ved å gå tidlig ut i markedet ser de hvor ønsket produktet deres er, og hvor godt konsumenter tar imot produktet.

5.1.3 Dødens dal

For å komme seg forbi dødens dal er det gjennomgående enighet fra informantene at det er utrolig viktig med planlegging- det må planlegges mye og nøye. Det er heller ikke alltid penger som er mest verdifullt for vekstgründere. Det er også utrolig viktig med riktige investorer, i riktig segment. Investorer har dører som kan åpne seg for vekstgründerne, og har nettverk og ressurser vekstgründere ofte trenger. God planlegging og et godt team er nødvendig for å kunne komme seg forbi dødens dal.

Case 1 er i startfasen og har et mål om å klare seg om å komme seg forbi dødens dal på en best mulig måte. Case 3 er etablert i Norge, men befinner seg enda i dødens dal i og med de trenger enda et større salg for å komme seg opp og videre. Vi ser at alle har et ønske om å ikke havne i dødens dal, dette kan skje når som helst i forløpet til vekstgründerne. De uttrykker et behov for hjelp fra inkubatoren, teamet, nettverket og ressursene sine for å forebygge dødens dal. Det er ikke kun kapital som er det viktigste her, men også forståelsen over salg og marked og hvordan en bedrift skal operere.

5.1.4 Salgspool

Det ser ut til at informantene er positive for en salgspool. Selv om ikke alle har bruk for dette i deres nåværende situasjon, ville de gjerne brukt en salgspool om de hadde hatt muligheten for det da de var i en tidligere fase. Informanten fra case 3 informerer det ville vært sterkt ønskelig med en salgspool i vekstfasen deres. Det ville vært nødvendig ifølge informanten å ha en kompetansebeskrivelse på salgsgenter, så det ikke ville blitt en for stor risiko å ta hvis det ville blitt valgt feil handelsagent.

5.1.5 Påvirkning av Covid-19

Ettersom pandemien covid-19 har kommet da vi har utført vår studie, ble det både aktuelt og interessant å høre om hvordan de ulike vekstgründerne ble påvirket av situasjonen. Alle informantene i de ulike bedriftene er på forskjellige stadier, og selger ulike

produkter/tjenester, opplyser informantene om at alle blir rammet på svært ulike nivåer. Case 1 og Case 2 sliter mest med landekryssing, ettersom case 1 venter på komponenter fra Kina, hvor ting står stille, skaper dette forsinkelser i arbeidet. Case 2 sliter siden de ofte må reise over landegrensene for å opprettholde kontakten med sluttkundene. Case 3 får ikke til timebestillinger, hvor det også er vanskelig å selge produktet sitt i og med deres måte å selge på består av å brenne broer hos nye kunder, dette ved fysiske møter og er nå vanskelig å få til.

5.2 Inkubator

5.2.1 SIVA

Begge inkubatorene, både Validé og Atheno arbeider under SIVA, og bruker deres retningslinjer og krav. Dette gir dem også et godt nettverk som de kan videreføre som grunnlag for vekstgründerne.

5.2.2 Skape vekst

Begge inkubatorene har et tett samarbeid med sine vekstgründerne. Et fellestrekk for inkubatorene er at de samarbeider seg imellom, og arrangerer ulike arrangement, kurser, etc. for oppbygging av kunnskap, forståelse og grunnlag for en god gründerbedrift. Validé Haugesundregionen består av to personer, hvor de enkeltvis sitter i styret til de forskjellige vekstgründer bedriftene. Dette skaper tett oppfølging, og kontroll over fremgangen og avgjørelsene til vekstgründerne. Dette gir også Validé en stemme dersom de ser noe går i feil retning.

5.2.3 Synspunkt innenfor organisering

Her vil vi se på hvordan inkubatorene ser på vekstgründerne i deres tidligfase, hva de sliter med, hva de mener vekstgründerne mangler for å kunne utvikle seg til neste fase. Som informanten fra Atheno forklarer: *“Gründerne sliter med salg og forståelse av markedet og markedsbehovet. Og det å ha en forståelse av hvorfor et godt team med forskjellige forkunnskaper er viktig.”*

Temaet ga oss et klart bilde av hvordan vekstgründerne opererer og hvor det må arbeides mer rundt. *“Vekstgründere er mer opptatt av å få kapital for å kunne bygge prototyper enn å bygge organisasjonen sin. Hvor de og bryr seg om hvem som skal levere og produsere deres produkt”* og *“gründere innser ikke alltid verdien i å investere i salgs og markeds ressurser, og prioriterer heller produktutvikling”* er bekymringer som viste godt hos begge

inkubatorene. Det inkubatorene sier med dette, er at gründerne er forelsket i sitt eget produkt, og tror det selger seg selv når det er klar for salg.

5.2.4 Salgspool

Både Validé og Atheno er positive til en salgspool-ordning. De ser for seg kan være vanskelig med en slik ordning, er å organisere ordningen. En av grunnene til dette er fordi de jobber bredt og ikke bransjespesifikt, som trenger ulik kunnskap. En annen grunn er usikkerheten om vekstgründerne er villige å betale for, og bruke en slik tjeneste. De må finne de rette folkene til en slik ordning. Atheno hadde selv vært innom tanken til en slik ordning, men så vanskeligheter rundt forståelse og formidling når det kom til salg av gründernes produkter/tjenester.

5.2.5 Påvirkning av Covid-19

Når det kommer til Covid-19, påvirker dette en del. Ikke bare har begge inkubatorene hjemmekontor, med det påvirker også løpende samlinger og arrangementer. Når det kommer til samarbeid med gründerne, skaper dette litt hindringer når det kommer til møter. Validé sier "*krise utløser innovasjon*" og synes det er viktigere enn noen gang å stå på, for Norge trenger nye arbeidsplasser etter krisen. Tiltakspakkene fra myndighetene bekrefter viktigheten av å holde aktivitetene oppe når samfunnet er på hold. De prøver å arrangere webinarer som møtested for deres nettverk. De har også et akseleratorprogram ITSA som egentlig gjennomføres i Stavanger, som nå digitaliseres. Dette skaper også bedre tilgjengelighet for de fleste i nordfylket. Atheno jobber på spreng, og følger med på krisepakker fra staten. De er bekymret for videre fremdrift og eventuelle konkurser. De anbefaler vekstgründerne å jobbe mye med salg og planlegge hvordan de skal operere når ting går tilbake til normalen. SIVA stimulerer ved at de kan tilby 100% subsidiert rådgivning til bedrifter som har problemer på grunn av Covid-19.

6. Diskusjon

6.1 Diskusjon av dataen

Vi vil nå diskutere dataen vi fikk fra informantene som vi har satt opp i en cross-case-analyse.

Vi vil prøve å belyse temaet sterkere vekst og svare på problemstillingen om hvordan en inkubator kan skape en enda sterkere vekst for gründere. Da spesielt i fase 2 til inkubatorbedriftene. Hvordan inkubatorer kan bidra til at vekstbedrifter utnytter sine potensialer, hvordan de utvikler organisasjonen, hvordan de skal bygge en merkevare, utvikle markedspotensialet, komme inn i en sterkere vekstfase, og forstå markedsrisikoen i forhold til fasene og ikke kun er opptatt av produktutvikling.

6.2 Hvordan skape en sterkere vekst

Markedet har i de siste tiårene utviklet seg stort. Det har utviklet seg for vekstgründere fra å være avhengige av en annen utsalgs-kilde (leverandør), til at de nå har det ferdig utviklet til å kunne markedsføre og selge direkte fra internettet. Dette gir både nyoppstartede bedrifter og vekstgründere utrolig mange flere muligheter for å nå ut på markedet.

Ifølge den teoretiske oppsummeringsmodellen (se modell 7.2) forklarer denne at det forutsetter at gründeren må ha evner til å klare å endre seg, opptre som motivator, knytte seg til riktige personer, gir ansatte anerkjennelse og respekt, delegerer ansvar, har et balansert samarbeid, evne til å vende blikket utad, knytte til seg verdifulle kunnskapsressurser, ha selvinnsikt, se hvilke kompetanser implementer han mangler og viktigheten av å tilegne seg disse for å håndtere vekst og må ha disse evnene for å kunne ha god lederskap.

Det virker ifølge informantene at inkubatoren er til stor hjelp som å opptre som motivator, skape et nettverk for vekstgründeren, og de står for å spre kunnskapsressurser. Inkubatorene er bestemt på at før de startet et samarbeid så må gründeren ha selvinnsikt og ha mange av disse evnene før samarbeidet starter. Som tidligere nevnt, har Validé et opptak i screening fasen, hvor vekstgründeren har krav de må ha oppnådd før de startet samarbeidet. De fleste vekstgründere virker som å ha forkunnskaper tilknyttet produktet eller tjenesten de har, men hvor de har mangel på kunnskap innenfor salg og marked. Dette er noe inkubatorene også opplyste oss om at dette er vekstgründerne sliter med.

Å ha kunnskap innen salg og marked er avgjørende for å skape en forståelse for vekstgründerne om at det ikke kun handler om prototyper og sitt produkt, men også at andre må ha interesse for produktet eller tjenesten, og hvordan det skal overleve ute i verden.

For at inkubatoren skal tilrettelegge dette for vekstgründeren tilbyr begge

inkubatorerene som vi har intervjuet forskjellige seminarer, opplæring innenfor markedspotensial, salgskurs, pitche-kurs, osv. Dette er med på å skape en større kunnskapsbase for gründeren, og vil ifølge inkubatorene gjøre slik at vekstgründerne lettere skal klare å komme seg forbi dødens dal. Vekstgründerne har problemer med å forstå seg på prioriteringen av pengefordelingen, som er avgjørende for hvordan de vil klare seg i de neste fasene i livssyklusen deres. Hvis de bruker kapitalen feil, vil de raskere havne ned i dødens dal. Som regel er det her problemer oppstår, hvor de ønsker å bruke all kapital på prototyper og ikke på kunnskap eller ansettelse.

Det som gjør det perfekt for en vekstgründer å være i et samarbeid med en inkubator, er fordi de kan dra fordelene av nettverket inkubatoren har, kursene og seminarer de kan få, hvor også inkubatoren er en del av styret. Det er da viktig at vekstgründeren delegerer ansvaret, og klarer å balansere samarbeidet.

Ifølge Katzenbach og Smith (2005) så er den beste formen for team, av typen høy-ytelse team. Hvor vi også ser dette ville passet best for vekstgründerne. Begge inkubatorer poengterer også at det er høyest viktig med et riktig team for å oppnå en sterkere vekst. Det å være einstøing som det kalles, er aldri positivt i denne type bransje, og vil ikke bli godtatt i et samarbeid med inkubatorene. Både Atheno og Validé har gitt uttrykk for at de som oftest ikke tar inn folk som driver enkeltforetak, ettersom de ikke klarer å se vekst i disse tilfellene.

Dette kan vi se fra blant annet case 1, hvor det er to gründere, med hver sin bakgrunn. Disse bygger hverandre opp og gjør slik at de har et bredere spekter med kunnskap og kan utvikle seg sterkere.

6.3 Vekstbedrifter drar fordel av salgsorganisasjon

Siden vekstgründerbedrifter er nye på markedet, så er det viktig å ha et godt nettverk rundt seg for å kunne skape en sterkere vekst. Det er grunnleggende med et godt nettverk for å kunne utvikle og markedsføre produktet sitt. Validé sin jobb rundt gründere er å hjelpe til med å skape et større nettverk med ulike aktører ved ulikt fagfelt. Disse ulike fagfeltene innebærer alt fra ingeniører, agenter, investorer etc. Gründere er flinke til å ta til seg kunnskaper fra nettverket sitt, Det å ha et godt nettverk gjør at gründeren kan dele produktet sitt med andre for å se hva de synes om produktet deres. Dette kan være gjennom samarbeidet med inkubator eller kan forekomme på egenhånd, men vi vil si når inkubator har sine nettverk de kan dele med inkubatorbedriften så bør de dra nytte av dette. Som Zhao & Aram (1995) har studert, entreprenører er avhengige av sine sosiale relasjoner, hvor disse kan skaffe kritiske ressurser. Eksempelvis skjer dette hos vekstgründerne når de er på seminarer hvor de introduserer

produktet sitt for bedrifter eller andre gründere som skal gjøre det samme, her får de mange tilbakemeldinger. Informanten fra case 5 har erfart at *“gründerne lærer best av å samarbeide og diskutere med andre gründere.”* Dette lærer de mye ut fra, og tar til seg mye ny kunnskap fra andre i liknende situasjoner.

Vekstgründerne er åpne for mer hjelp, og er positive til en form for salgspool, selv er de bekymret for eventuelle misforståelser eller feil videreformidling av sine produkter/tjenester og er redd for å gå på en smell når de åpner opp for å få hjelp. Deres tanker om dette er at dersom det skulle være aktuelt for en salgspool må handelsagenten som har de rette kunnskapene. Informanten fra case 5 mener det slik at *“alle deres vekstgründere har produkter eller tjenester som er mulig å forstå og videreformidle på rett måte, dersom de setter seg inn i produktet eller tjenesten.”* På en annen side, utdyper informanten fra case 3 at *“det å ha et ekstra hjelpemiddel fra en salgspool, hvor en handelsagent hjelper er en utmerket idé, men hvor vi som gründere er svært engstelige for at dette vil gå den gale veien, og at det er utrolig viktig å vite hva slags fagfelt handelsagenten har.”* Ifølge informanten var dette veldig viktig for at produktet eller tjenesten skulle blir solgt på riktig måte, eller til riktig bedrift. Han opplyser om at *“hvis produktet blir solgt på feil måte, vil personer se på produktet på feil måte”*. Igjen mener inkubatoren at dette ikke vil være et stort problem ettersom ingen av gründere har high-tech produkter. Gründere er ofte i en liten boble hvor de selv mener utenforstående ikke vil ha samme type forståelse av produktet eller tjenesten som gründeren har, derfor ser vi det vanskelig fra gründeren sin side å la en annen person ta over litt av kontrollen. Hvor informanten fra case 2 sier at *“en må prøve å komme seg ut på markedet, og heller feile enn å være for trege med å se hvordan markedet reagerer på produktet.”* Det er forskjellige meninger på hvordan situasjonene skal håndteres, men ved en god beskrivelse av en handelsagent, vil vi se at dette eventuelt ikke vil ha store betydningen for at produktet vil feile.

Vi ser at vekstgründerne som har skaffet seg en avtale med allerede eksisterende bedrifter eller agenter som kan selge til kunder for dem, gjør at det er lettere for vekstgründeren. Det vil virke lettere å selge til en bedrift enn å selge rett ut til markedet selv. Selv kan det være vanskelig å selge til bedrifter og, hvis ikke vekstgründeren har kunnskap om hvordan dette skal gjøres. Igjen henviser vi til en eventuell salgspool som kan være til hjelpemiddel, noe som ikke vil koste for mye for en vekstgründer.

6.4 Fasene og hvordan dra nytte av dem

Mange gründere tror at det mest krevende er tidlig i oppstartsårene, og at det tar mer tid og er mer kapital- og kompetansekrevende å etablere bedriften enn det er å vokse til (internasjonal suksess). Dette er feil. Det både koster mer, tar mer tid og krever betydelig mer kompetanse å lykkes med markedsetablering og internasjonal vekst.

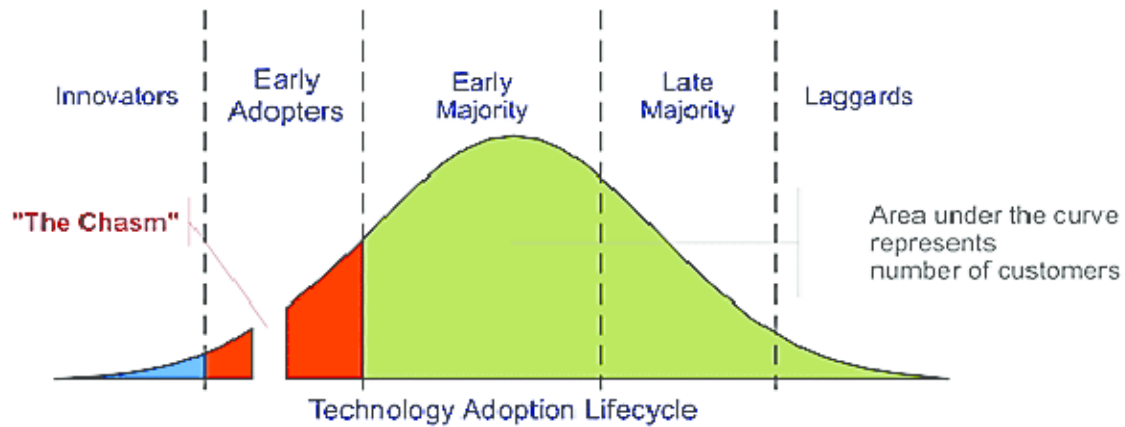
Det er to faser hvor det ofte er krevende for bedriftene. Disse kalles ofte ("Gründerkonk 1") og ("Gründerkonk 2"). Disse overgangene er fra FoU til marked, og fra gründer til industri/vekst. I disse fasene er det mange gründerbedrifter som faller fra, som ikke overlever (se modell 7.3) (Reitan, 2016). Det er her vi ser at vekstgründerne må ha riktige forkunnskaper for å kunne komme seg til industri/vekst. Det er her de enten faller i dødens dal eller klarer å skape veksten. Ifølge informanten fra case 2 var det viktig å være raskt ute i markedet for å teste ut produktet, dette kan vi se er en utmerket tankegang her. Produktet er ikke ferdigstilt, men det vil bli testet om dette er noe markedet vil ønske å benytte seg av, hvor man vil se hvordan man skal endre på produktet. Tanken om at produktet ikke vil bli tatt i bruk av markedet tar vi ikke for oss, i og med at gjennom samarbeidet med inkubator vil det allerede være såpass godt testet om dette vil være et produkt for markedet eller ikke.

Gründeren er som regel opptatt av å få til det perfekte produkt, mens informanten fra case 2 informerte oss om at *"det er viktig å være tidlig ute med produktet ute på markedet, hvor man lar markedet være med på å forme produktet."* Dette går ut på markedsbehov, og at kundens tilbakemelding har mest å si. Selv om gründeren har sin visjon på hvordan han ønsker produktet skal bli, vil det være sluttbrukeren som til slutt som vil forme produktet best.

Slik vi har forstått det ut i fra informantene våre, varierer det veldig når det kommer an på hvilket tidspunkt en skal lansere produktet/tjenesten. Case 1 har et sikkerhetsprodukt, hvor det er viktig å ha alle komponenter og passe på at alt er sikkert før en går ut på markedet og selger. Dersom de ikke har et 100% optimalt produkt hvor alle funksjonene fungerer som det skal, er det ikke bra og lansere det tidlig. Case 2 har en læreplattform, hvor de var tidlig ute ettersom de ønsket tilbakemeldinger og kunne oppdatere programvaren etter sluttkundens ønsker og behov.

7. Sammenheng mellom vekstfaktorer og modeller

7.1 Technology Adoption Lifecycle - Dødens dal

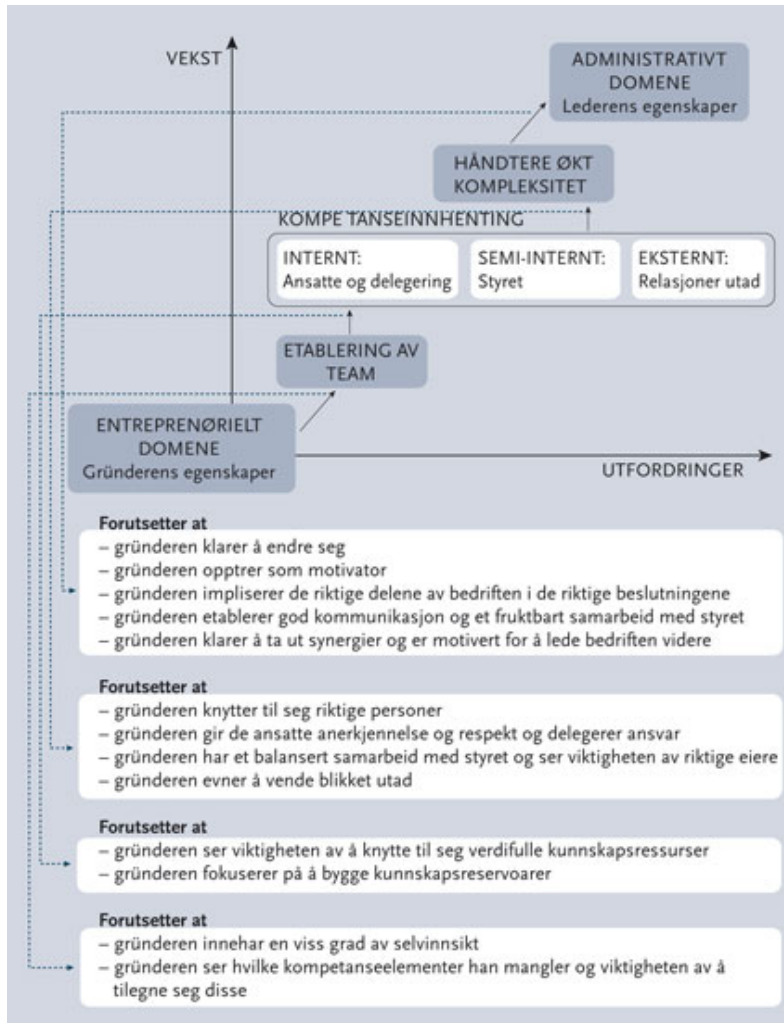


(Kumbar, 2017)

7.1.1 Forklaring av modellen

Modellen er en illustrasjon på hvordan en gründerbedrifts livssyklus ofte ser ut. Denne forklarer overgangene fra tidligfasen og hvordan bedriften kan vokse og "ryke". Det største målet for gründerne er å komme seg forbi "The Chasm" også kalt dødens dal. Det er denne dalen som ofte blir kalt "Gründerkonk 1". Da de kommer seg forbi dødens dal, har man begynt å få stabilt salg og inntekter og bedriften er i vekst. Det er da om å gjøre og holde salget oppe, utvide markedet og gjerne bli internasjonale. Dersom en ikke klarer å holde salget oppe, er faren for at kostnadene blir for store, og inntektene for små. Man er da i fare for å dette ned og havne i "Gründerkonk 2".

7.2 Teoretisk oppsummeringsmodell

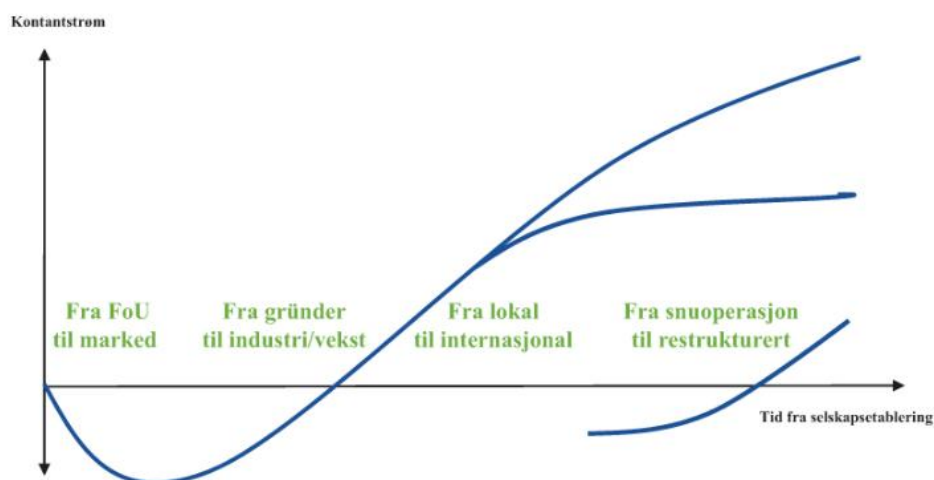


(Balstad, Myhre, & Pedersen, 2006)

7.2.1 Forklaring av modellen

Denne modellen viser de forutsetninger som er nødvendig hos gründeren for å kunne bevege seg mot det administrative domenet. Disse forutsetningene går ut på at gründerens egenskaper ved at personen må ha evner til å håndtere vekst og ha evner til å ta lederskap.

7.3 Bedriftens livssyklus og faseoverganger



(Reitan, 2016)

7.3.1 Forklaring av modellen

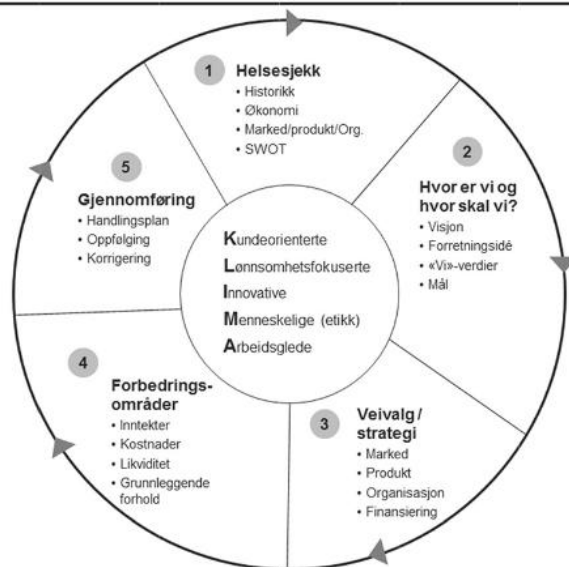
Bjørnar Reitan har forsket på bedriftens livssyklus og faseoverganger. Han har kommet opp med en modell som viser hvordan en "typisk" bedrift sin livssyklus og faseovergang ser ut. Reitan sin forskning viser til at en ny fase representerer nye utfordringer, og ofte stilles krav til kompetanse, kapasitet/ressurser og organisering, behov for endring av forretningsmodell/strategi mv. Hver fase representerer dessuten et nytt kapitalbehov, og at dette gjerne er økende utover livssyklusen.

Reitan har oppdaget at mange gründere tror det er mest krevende de tidlige oppstartsårene, og at det tar mer tid og mer kapital - og kompetansekrevende å etablere bedriften enn det er å vokse til internasjonal suksess. Dette mener han er feil, ettersom hans erfaring er at det både koster mer, tidskrevende og krever betydelig mer kompetanse å lykkes med markedsetablering og internasjonal suksess. Overgangen fra FoU til marked (de første kommersielle kunder) er krevende for mange, her faller gjerne de første fra. Neste overgang er enda mer krevende: fra gründer til industri/vekst. Her skal gründer gradvis slipp kontroll (ledelse og eierskap) samt at bedriften må etablere en bredere kundebase for lønnsom vekst. En stor andel lykkes ikke med denne overgangen.

7.4 Verdiskapningshjulet

VERDISKAPINGSHJULET

Veier til DITT Soria Moria



1

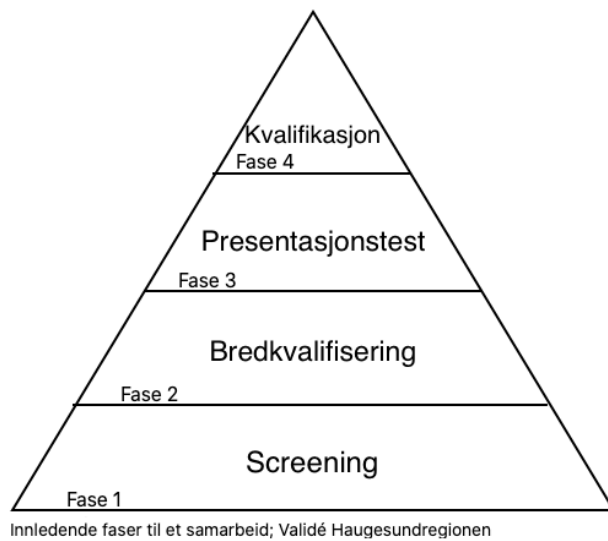
dht
CORPORATE
SERVICES

(Skøien & Thoresen, 2013)

7.4.1 Forklaring av modellen

Verdiskapningshjulet beskriver i fem steg en fremgangsmåte for å bedre lønnsomhet og likviditet hvor vi ser strategi og økonomi i sammenheng. Jan Skøien og Per Thorsen har forsket på hvorfor noen bedrifter greier å lykkes, mens andre ikke. De så at de som lykkes, hadde et "KLIMA" med grobunn for lønnsomhet: Kunde- og produktfokus, Lønnsomhetsfokus, Innovasjon, Medarbeiderfokus og Arbeidsglede. Verdiskapningshjulet ser strategi og økonomi i sammenheng. Strategi (veivalg) skal gi kraft og retning.

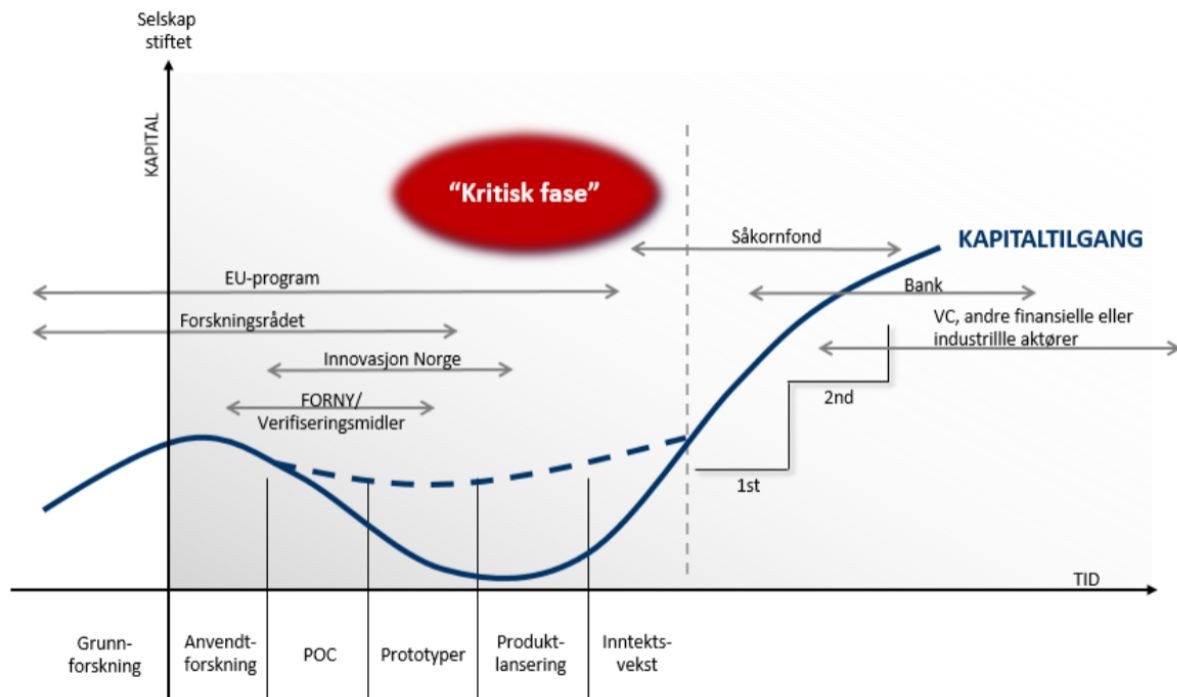
7.5 Fasevurderinger Validé Haugesundregionen modell



7.5.1 Forklaring av modellen

Denne modellen er laget av oss, for å gi en lettere oversiktlig forståelse av fasene Validé Haugesundregionen går gjennom. Fasene Validé Haugesundregionen har gjennom et samarbeidet med en inkubatorbedrift. Validé Haugesundregionen start med å utforske gründere i fase 1, *screening*. Her sjekkes det om gründeren har nok egenskapene i forhold til deres opptakskrav, til å skape et samarbeid. Disse egenskapene er: innovasjonshøyde, vekstpotensiale, kompetanse og evne til å gjennomføre og finansieringen. *Bredkvalifisering* går ut på at de undersøker om ideen er like bra som vekstgründeren mener den er, hvor de også sjekker markedetsbehovet for dette produktet. Hvor de også er ute etter å se på kunnskapsbasen, og om det trengs mer kompetanse i teamet. *Presentasjonstest* går ut på at Validé har med et eksternt panel som vekstgründeren må “selge” ideen sin til. Dette gjøres på grunnlag at det beviser for Validé om produktet vil passe markedet. Vekstgründeren må også dokumentere eller bevise at løsningen/produktet eller tjenesten de har, har et inntektspotensial for å skape nok kapital. *Kvalifikasjon* går ut på at vekstgründeren må fokusere på de rette punktene innenfor det å kvalifisere seg til et samarbeid.

7.6 Validé sitt fase-oppsett



(Validé Haugesundregionen, 2020)

7.6.1 Forklaring av modellen

Denne modellen har vi fått tilsendt fra Validé. Denne viser kort fortalt et litt mer detaljert system på hvordan vekstgründerne når en fase fra en annen. Vi har kun brukt denne for egen læring, og forklaringer fra Validé for å gi oss en bedre forståelse.

8. Konklusjon og anbefalinger

8.1 Konklusjon og anbefalinger

I denne oppgaven har vi forsøkt å gi et svar på hvordan en inkubator kan skape enda sterkere vekst for gründere. Gjennom analysedelen har vi kommet frem til fire faktorer for vekstgründere og for inkubatorer som kan gi et svar på denne problemstillingen.

Inkubator bidrar allerede til at vekstbedriftene utnytter sine potensialer ved å ha et tett samarbeid med gründerne ved rådgivning, kursing, seminarer, osv. Noe vi ser går igjen etter vår forskning er at det er mangler innen salg og marked. Vi anbefaler å spisse veiledningen mer inn mot marked og salg i startfasen av samarbeidet. Her bør det opplyses tidlig om viktigheten rundt markedsverdien og bruke “føre-var-prinsippet” så vekstgründeren ikke vil få like store vanskeligheter rundt kapital- og kompetanse når det gjelder å etablere bedriften.

Inkubatoren hjelper å koble opp vekstgründerne til et eventuelt bedre og større nettverk og ressurser, som kan gi vekstgründeren gode tilbakemeldinger på produktet eller tjenesten, de kan også bistå med å få til et større salg, hvis de utnytter det riktig. Inkubatoren skaper også muligheter for vekstgründeren til å reise rundt i landet på ulike konkurranser, seminarer og prisutdelinger, for at de skal kunne få et større nettverk på landsbasis. Vi anbefaler derfor inkubatorer å fortsette med arbeidet de gjør for å gi vekstgründeren et større nettverk med bedre ressurser, og at inkubatoren støtter mer opp da det gjelder å booke møter og opparbeide salgsressurser. Vekstbedriften har tatt høyde for at de synes dette er vanskelig. Vi vil også anbefale en type møte med samtlige vekstgründere én gang i måneden hvor vekstgründerne seg i mellom kan dele erfaringer og ideer med hverandre. Vi fikk vite av vekstgründere at dette er svært nyttig og lærerikt for dem da de har opplevd dette på seminarer og liknende. Vi ser at det å ha dette som en fast rutine hos inkubatoren vil være til hjelp for vekstgründeren. Atheno nevner *“gründere fikk mye ut av å snakke og samarbeide med andre gründere da de kunne dele erfaringer seg imellom.”*

Det er nødvendig for vekstgründeres å planlegge langt frem i tid for at de skal kunne komme seg opp til industri/vekst på en god måte. Derfor anbefaler vi at vekstgründere kan dra nytte av inkubatorer ved hjelp av deres kunnskaper innenfor vekst. De kan benytte seg av en type salgspool for å skape vekst kjapt uten å bruke for mye kapital, dette forklarer vi videre i “videre forskning”.

8.2 Forslag til videre forskning

Vi gjerne gi et forslag til videre forskning av våre tema, sterkere vekst for vekstgründere i et samarbeid med inkubator. Gjerner hvor det kan forskes videre på muligheten for en salgspool (intern salgsorganisasjon). Gjennom studien våre har vi fått oppklart at dette er sterkt ønsket av både inkubator og vekstgründere, og hørtes ut som en god idé for gründere som allerede er etablert.

Noe som vi har diskutert oss i mellom, og tatt opp med inkubatoren Validé er en form for applikasjon på telefoner, eller en nettside hvor salgspoolen kan være. Applikasjonen eller nettsiden som vi ser for oss kan eventuelt inneholde ulike selgerprofiler til handelsagentene, hvor det er beskrevet kunnskapsbakgrunnen og egenskapene til handelsagenten. Vi vil gjerne at det skal være en beskrivelse om hvor handelsagenten befinner seg, og hvor han kan utføre sine oppdrag. Det kan hende vekstgründeren kun ønsker at dette er gjennomførbart via internett, at det må skje på en bestemt lokasjon eller må gjøres rundt om i landet.

På denne måten kan de få oppdrag fra vekstgründere, enten når det kommer til salg av et spesifikt produkt, eller hjelpe vekstgründere å treffe rett marked eller leverandør. Når vi ser for oss en handelsagent på denne nettsiden eller applikasjonen, kan dette være alt fra en person som jobber offshore og er hjemmeværende hver andre måned med mye kunnskaper, som vil tjene litt ekstra penger eller kun vil hjelpe, eller en student. Vi ser for oss at arbeidet kan gjøres gratis eller rimeligere, eller dyrere hvis personen eventuelt har en god bakgrunn med mye forkunnskaper. Dette kan føre til ansettelsesforhold for studenter, og at vekstgründere kan dra nytte av personene da de ser det er ønskelig. Vi ser for oss at vekstgründerne kan legge inn et type anbud til handelsagenten med en god beskrivelse på hva ønskelig oppgave er, hvor da handelsagenten og kan avgjøre om dette er noe de klarer. Hvordan de videre ønsker å komme i kontakt og starte prosessen vil være opp til hver enkelt. Forslagsvis til dette vil være at de kan starte med et møte og sette opp en tidsramme med punkter handelsagentens oppgaver, hvor de kan bli kjent og handelsagenten vil vite mest mulig om produktet eller tjenesten han skal være med på å hjelpe ut i markedet eller selge.

Covid-19 er med på å gjøre salg vanskeligere for gründere, en pandemi går hardt ut på verdensøkonomien, der mennesker vanligvis vil havne i situasjoner hvor de har mindre råd. Dette kan gjøre det vanskeligere for gründere som skal ut i markedet, men ifølge inkubatorene skal ikke dette ha en for stor påvirkning hvis de har planlagt godt nok. Uansett vil vi se en påvirkning på den økonomiske siden til kundene.

8.3 Begrensninger

8.3.1 Rekruttering

Som vi skrev i forskningskontekst og metodikk kapittelet så rekrutterte vi våre informanter gjennom vårt samarbeid med Validé gjennom den såkalte snøballmetoden. Slik metode vil ikke ha et uheldig utfall for studiens kvalitet i og med Validé har informanter som er relevante for våres studie.

Ved å etterspørre informanter gjennom Validé, fikk vi kontaktinformasjonen til noen av deres inkubatorbedrifter, som vi da kunne kontakte på e-post og telefon. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) problematiserer slik rekruttering. De sier at gjennom å rekruttere på telefon, vil ikke den som ringer, får vise legitimasjon. Hvor de som ringer som oftest må ringe mange telefoner før de får et tilstrekkelig antall som er villig til å stille opp. De sier at et forholdstall på ti til én er vanlig - det vil si at vi må ringe opp ti personer for å få tak i én person som er villig til å delta i undersøkelsen. For å hindre slike ulemper ved rekrutteringsarbeidet, gjorde oss enige med Validé at de kontaktet informantene før vi fikk kontaktinformasjonen, hvor de hadde godkjent at vi kunne rekruttere de til vårt intervju. Hvor vi kun måtte stå for informasjon angående studiet, og informere grundigere hvem vi var. Dette gjorde at rekrutteringen gikk mer smidig og kjappere.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) påpeker at snøballmetoden som utvalgsstrategi gjør at vi vet at informantene vet mye som det temaet som skal undersøkes. Disse personene kan igjen vise til andre informanter som det kan være aktuelt å ha med i undersøkelsen. Det å benytte seg av snøball metoden gjør at vi trekker et hensiktsmessig utvalg. Hvor vi var heldige siden inkubatorene vi intervjuet hadde andre informanter vi kunne kontakte videre til vår studie.

8.3.2 Utvalgets størrelse

Et utvalg er tilstrekkelig stort nok da nye informanter ikke lenger tilfører ny informasjon. Vi hadde kun fire informanter og opplevde antallet som utilstrekkelig. Vi ønsket et større utvalg, men grunnet Covid-19 pandemien ødela dette mye for oss. Vi hadde opp til 10 informanter klare til intervju, men flere ble avlyst på grunn av situasjonen som oppsto. Det kan derfor se ut til at utvalget ikke var stort nok til å gi informasjon av generell relevans. Vi utnyttet informasjonen vi fikk fra informantene, og brukte temaer vi så et mønster hos informantene i vår cross-case-analyse. Dette har derfor en viss gyldighet.

8.3.3 Datainnsamling

Da vi vurderte metoder som var mest hensiktsmessig for å svare på studiet, valgte vi å bruke et semistrukturert dybdeintervju som innsamlingsmetode. Likevel ser vi enkelte svakheter ved denne metoden.

I et intervju er det flere forhold som kan påvirke det, blant annet legitimering. Siden informantene frivillig går med på intervjuet, går det en grense på hvor pågående oss som forskere kan være. Da vi intervjuet noen informanter, følte vi noen spørsmål kunne føles mer pågående enn andre. Dette kan føles ubehagelig for både informanten og forskeren. Situasjonen og rammen rundt intervjuet dreier seg om der intervjuet foregår, og vårt intervju foregikk på telefon, noe som er positivt i og med informanten kan finne et sted der de slapper av og ikke blir forstyrret. Igjen ble dette gjort gjennom telefon, på grunn av Covid-19 pandemien som oppsto.

Vår rolle som intervjuer er avgjørende for undersøkelsens kvalitet. Hvordan intervjueren oppfattes av informanten vil også påvirke intervjuet, det er viktig at intervjueren via telefonen viser interesse i det informanten har å si, som vil resultere at informanten ikke blir taus. Dette kan vi også se et problem i når det gjelder å gjennomføre et intervju via telefonen og ikke gjennom direkte kontakt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Gjennom intervjuene uttrykket intervjueren en enighet i alt informanten hadde å si, og viste begeistring over gitte svar. Da vi også kunne spørre om spørsmål vi ikke hadde ført inn i intervjuguiden om informanten kom med relevant informasjon, dette er noe av det positive med å ha et semistrukturert intervju. Vi hadde situasjoner hvor vi uttrykte begeistring gjennom å dele eksempler fra egne opplevelser. Vi opplevde situasjoner hvor vi viste begeistring for temaet og informanten (helst vekstgründere) kunne prate i minutter om egne erfaringer og opplevelser som ikke hadde noe å gjøre med temaet i intervjuet å gjøre. Det kunne fort spore av om intervjueren ikke passet på at en holdt seg til temaet. Det er igjen ikke lett å måtte avbryte informanten, og det er noe vi ikke ønsket å gjøre. Vi måtte prøve å holde oss innenfor tidsrammen vi hadde gitt informanten og oss selv, ville vi prøve å ikke gi for mye begeistring til informasjonen vi fikk av informanten som ikke gjaldt temaet. Vår rolle som intervjuer har lagt føringer på hvordan intervjuet har utartet seg, og hvorvidt informasjonen er pålitelig.

9. Litteraturliste

- Arndt, J., & Friman, A. (1985). *Forandringsledelse*. Otta: Engers Boktrykkeri A/S.
- Atheno. (2020). *Tenester*. Hentet fra <https://atheno.no/tenester/>
- 383, K. (2016). Gründere og motivasjon. *Dybdeintervju med fem innovative gründere*, s. 54.
- Balstad, R., Myhre, H., & Pedersen, W. (2006). *Gründerskap og lederskap - Hund og katt?* Handelshøyskolen Bodø.
- Borlaug, J. (2019). Et næringsforenings strategi mot vekst. En casestudie av strategiprosessen "2000 nye".
- Cooper, A. C., Folta, T. B., & Woo, C. (1991). *Information Acquisition and Performance by Start-Up Firms*.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2020). *NESH - Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/hvem-er-vi-og-hva-gjør-vi/Hvem-er-vi/Den-nasjonale-forskningsetiske-komite-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. s. 13.
- Fredriksen, H. R. (u.d.). *Hva er en agent, distributør og franchisetaker?* Hentet fra Cappa: <https://cappa.no/blogg/hva-er-en-agent-distributør-og-franchisetaker/>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: abstrakt forlag as.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. London: McGraw-Hill.
- Kumbar, S. (2017). *What is technology adaption life cycle and chasm?* Hentet fra Medium: <https://medium.com/@shivayogiks/what-is-technology-adoption-life-cycle-and-chasm-e07084e7991f>
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms.
- Lechner, C., Dowling, M., & Welp, I. (2006). Firm networks and firm development: The role of relational mix.
- Montazemi, A. R. (1988). *Factors Affecting Information Satisfaction in the Context of the Small Business Environment*.
- Olsen, B. E., & Nørgaard, P. E. (2009). *Markedsføring og ledelse 1 - kapittel 7 - Markedssegmentering og målgruppevalg*.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Reinholdtsen, T. M. (2019). Fra en liten gründerbedrift, til en stor vekstbedrift - hva skyldes suksessen? Lederne i KOA sine betraktninger - en kvalitativ casestudie.
- Reitan, B. (2016). *Finansiering av teknologibaserte bedrifter - 10 typiske finanseringsutfordringer på reisen fra såkorn til exit*. Hentet fra Idunn: https://www.idunn.no/pof/2016/01/finansiering_av_teknologibaserte_bedrifter_-_10_typiske_fin
- Sander, K. (2019). *Salgsorganisasjon*. Hentet fra studie: <https://estudie.no/salgsorganisasjon/>
- Sander, K. (2019). *Sosiale nettverk*. Hentet fra studie: <https://estudie.no/sosiale-nettverk/>
- Siva. (2020). *Om Siva*. Hentet fra <https://siva.no/om-siva/>
- Skøien, J., & Thoresen, P. (2013). *Virksomhetsutvikling i små og mellomstore bedrifter - Veier mot bedre lønnsomhet*. Hentet fra Idunn: https://www.idunn.no/pof/2013/03/virksomhetsutvikling_i_smaa_og_mellomstore_bedrifter_-_veier
- Store Norske Leksikon. (2018). *gründer*. Hentet fra <https://snl.no/gr%C3%BCnder>
- Sundbye, L. T. (2017). *Markedskommunikasjon*. Hentet fra ndla: <https://ndla.no/nb/subjects/subject:7/topic:1:183189/topic:1:113151/resource:1:76354>
- Validé Hagesundregionen. (2020). Strategi og fremgangsmåte . *Validé Invest*. Validé Hagesundregionen.
- Validé Hagesundregionen. (2020). *Validé Hagesundregionen - om oss*. Hentet fra <https://www.validehaugesund.no/om/>
- Validé Hagesundregionen. (2020). *Validé Hagesundregionen - Hva kreves for opptak?* Hentet fra <https://www.validehaugesund.no/om/opptak/>
- Vinten, G. (1999). Corporate Communications in Small and Medium-Sized Enterprises, Industrial and Commercial Training.
- Wickert, A., & Herschel, R. (2001). Knowledge Management Issues for Smaller Businesses, Journal of Knowledge Management.
- Widding, L. Ø., & Jenssen, S. A. (2008). *Ledelse gjennom vekst - hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter?* Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/ledelse-gjennom-vekst-hvilken-kompetanse-kreves-av-grndere-for-aa-lede-vekstbedrifter>
- Yin, R. K. (2011). Case study Research: Design and Methods. ss. 474-475.
- Yin, R. K. (2014). Case Study Research Design and Methods. s. 282.
- Ørstavik, F. (2018). *inkubator - innovasjon*. Hentet fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/inkubator_-_innovasjon
- Zhao, L., & Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China.

10. Vedlegg

10.1 Intervjuguide

10.1.1 Vekstgründere

Bedriften - Selskapsstruktur og kultur

1. **Kan du fortelle litt om deg selv og kort om bedriften din?**
 - Etablering
 - Antall ansatte
 - Hvem gjør hva i bedriften
 - En typisk arbeidsdag
 - Bakgrunn/erfaringer, kompetanse innad i bedriften
 - Bedriftens utvikling
 - Introduserer nye produkter på markedet
 - Samarbeid med noen institusjoner, gir det verdi
 - Egen salgsordning
2. **Kan du beskrive den økonomiske utviklingen i bedriften?**
 - Om bedriften har vært på vei til å gå under
3. **Har dere endret kompetanse over dets livssyklus?**
 - oppdatert på markedets behov
 - oppdatert på bedriftens omgivelser
4. **Hvor mange kunder har dere nå?**
 - Kommersiell omsetning, fortsatt i testfase? for å finne ut hvor i kurven gründeren er for nå

Innovasjon/teknologi

1. **Jobbes det med innovasjon og utvikling innad i bedriften?**
2. **Hvor ofte introduserer dere nye produkter til markedet?**
 - Prosessinnovasjoner
3. **Er dere sikre på lønnsomheten om dere produserer et nytt produkt?**
4. **Hva er de største konkurransefaktorene i industrien deres?**

Utnyttelse av markedspotensialet – underspørsmål

1. **Er det noe dere føler mangler i bedriften?**
 - Ny og bedre kompetanse, tilgang til forskjellige ting
 - 1. Synes du at det er vanskelig å booke møter?
2. **Hva synes du er viktigst for å opprettholde et innovativt selskap?**
3. **Er det noe dere trenger hjelp til når det kommer til salg/marked?**
4. **Tror du at ingen andre kan selge dette enn dere selv, er det forståelig for andre?**
 1. Krever det fast ansettelse å selge dette pga teknologien?
 - Student, ingeniør, kompetansenivå
5. **Hva har dere av salgspresentasjoner, materiell og elementer?**
6. **Hvis dere skulle ansatt en selger, må denne personen være spesifikk eller kan det brukes en salgspool?**
 - Studenter, Hvilket nivå må en salgspool ha
 - 1. Hvis studenter, ville dere ønsket å bruke dette tilbudet?
7. **Med tanke på eskalering, bruker dere samme teknologi og produkt, uten å trenge spesialtilpasning hver eneste gang?**
8. **Før vi avslutter, er det noe annet du ønsker å legge til?**
9. **Er det noe jeg ser vi burde ha spurt om, kan vi kontakte deg igjen?**

10.1.2 Inkubatorer

Bedriften

1. Kan du fortelle kort om deg selv og selskapet Atheno?

- Antall ansatte, gründere dere hjelper

2. Hva slags type kompetanse har dere til grunn?

- Markedskompetanse

- Ingeniører

- Marinbiologer

3. Jobber dere bransjespesifikt eller bredt?

Gründer

1. Hva er hovedoppgavene dere gjør i samarbeidet med gründere?

2. Hvor lenge opprettholder dere samarbeidet med gründere?

- Hvor langt gründere må ha kommet før de kutter ut

3. Hva føler dere er den største utfordringen for gründere?

4. Hvordan kan dere øke veksten for vekstgründerne?

5. Hvordan veileder dere gründere over dødens dal?

6. Hvordan ville dere hjelpe gründere til å fokusere på å utvikle organisasjonen og ikke drive kun med produktutvikling

7. Hvordan vil dere hjelpe gründere med å bygge markedspotensialer? komme inn i vekstfasen og å forholde seg til markedsrisikoen?

8. Hva tror dere at dere kunne gjort for å hjelpe/har dere noen ideer eller prosjekter for å utvikle veksten, (tiltak)

10. Ser dere noen gjengangere hos gründere?

11. Dersom det er ønske/behov, og gründere var villige til å betale for tjenesten, hadde dere opprettet en salgspool (med f.eks. studenter eller selgere)?

12. Hvordan blir dere påvirket av Corona?

- ekstra utfordringer

- hvordan dette påvirker samarbeidet mellom dere og gründere

13. Før vi avslutter, er det noe annet du ønsker å legge til?

14. Er det noe jeg ser vi burde ha spurt om, kan vi kontakte deg igjen?

10.2 Tematisert matrise

10.2.1 Vekstgründere

Tema	Case 1	Case 2	Case 3
<p>BAKGRUNN:</p>	<p>Oppfinner og gründer. Ideen oppsto når informanten fikk en sykdom, hvor det var når han ble friskmeldt at ideen begynte å sette seg på plass. Informanten har vært leid ut som freelance i offshore og byggebransjen, og har fagbrev. I disse bransjene så han at HMS er viktig, hvor ideen kom fra.</p> <p>Andre mann i teamet er allerede gründer og har erfaring og har bakgrunn innenfor markedsføring, er løsningsorientert og står for makroen.</p> <p>Erfart opprydding etter lader-brann. Dermed nytt produkt som sikrer dette.</p>	<p>Lærer i maritim avdeling, jobbet for NTNU.</p> <p>Da informanten jobbet på maritim avdeling så han et behov for en smartere læreplattform.</p>	<p>Utdanning innenfor informasjonsteknologi og doktorgrad.</p>
<p>HVORDAN OPPNÅ MESTRING:</p> <p>Team, samarbeid, utvikle, lære, bli best, hvordan bli best.</p>	<p>Samarbeid med Validé.</p> <p>Viktig å ha et godt nettverk og gode ressurser, investorer er de som har dører som kan åpne seg. Ifølge informanten er det mer verdt for en vekstgründer å ha kontakter med ressurser enn penger, spesielt for de som ikke helt vet hvordan de skal gå videre.</p> <p>Viktig å ha et produkt av kvalitet, "made in Norway" vil si at produktet er av kvalitet. Betalingsviljen er høyere dersom det er et kvalitetsprodukt.</p>	<p>Samarbeid med Validé.</p> <p>Man trenger et solid team til å tilpasse og håndtere utfordringer. Validé har spiller en sentral rolle for å bygge et økosystem.</p> <p>Det er viktig å benytte seg av ulike tilbud på diverse programmer, konkurranser, etc. som skaper synlighet overfor investorer.</p>	<p>Gjennom samarbeidet med Atheno har de fått hjelp med salg i nye markeder, fått kontakter i andre bransjer, cross-over metode mellom vekstgründer og bedrifter, seminarer hvor de fikk presentere seg selv.</p>
<p>NÅVÆRENDE FASE:</p> <p>Hvilken fase/nivå bedriften befinner seg i.</p>	<p>Tidligfase. Påbegynt med produksjon av produkt.</p>	<p>Etablert i Asia og Norge.</p>	<p>Etablert i Norge.</p>

	Bedriften satser innenlands i Norge, siden Norge er størst i HMS og sikkerhet.		
VEKST: Ny kapital, ansettelse, nye kunder og salg, innovasjon, utvikle selskapet, osv.	To gründere og to investorer, en passiv og en aktiv investor. Produksjon av delene til produkt i Kina. Skal sammensettes i Norge. Jobber mot en avtale med energileverandør som underleverandør for produkt. Slipper dirktesalg i førsteomgang.	Fått tilskudd fra Innovasjon Norge to ganger.	Et aksjeselskap med fire eiere. Et samarbeid med en underleverandør hvor de har et salg hos. Ønsket enda et nytt stort salg for å komme seg videre.

MARKEDSPOTENSIALET:	Det finnes et marked for produktet, ettersom det er et sikkerhetsprodukt som skaper trygghet hos kundene. Ser et marked internasjonalt dersom produktet vil bli en "hit" i Norge.	Ønsker å tiltrekke seg talenter, noe som er viktig. De jobber tett på markedet og er oppdatert på markedets behov.	Det finnes marked for produktet, leter etter nytt salg hos en underleverandør.
DØDENS DAL:	Ettersom bedriften er i startfasen og lansering av produkt har de ikke krysset dødens dal. Jobber mye i markedet for å forebygge dødens dal.	Er forbi dødens dal. For å unngå dødens dal er det viktig å planlegge mye og nøye, det handler om å være smart, både på oppbyggingen og infrastrukturen i bedriften, og hvor og hva man bruker midlene sine på. Man må jobbe tett på markedet, dette for å finne behov og lønnsomhet.	Aldri kommet seg 100% forbi dødens dal, for dette trengs et større salg.
SALGSPPOOL:	Positive for en salgspool.	Positive for en salgspool.	En salgspool ville vært ønsket, men det må være en kompetansebeskrivelse av salgsgentene. Det er en stor risiko hvis dette blir feil.
PÅVIRKNING AV COVID-19	Påvirker produksjonen av komponenter og sensorer som kommer fra Kina. Dette skaper forsinkelser. Covid-19 påvirker ikke bedriften hardt, men skaper kun forsinkelser.	Påvirker bedriften praktisk, siden de ikke kan krysse landegrensene lenger. Alle møter går gjennom internett eller telefon. Dette har større konsekvenser for deres internasjonale del, hvor det blir vanskeligere å implementere piloter. Dette kan skape en skade som gjør at de ikke får salg, og investorer vil ha vanskeligere for å dele ut penger. Hvor dødens dal kan bli dypere hvis det oppstår en finanskriser.	Får ikke timebestillinger, vanskelig å selge på grunn av fysiske møter ikke kan forekomme, vanskelig å brenne broer ved å kontakte selskaper med ressurser.

10.2.2 Inkubatorer

Tema	Case 4: Validé	Case 5: Atheno
Bedriften:	Atheno har et bredt spekter, og ikke bransjespesifikt.	Etablert i 1987 som et møtested for industrinettverket. Kan sees på som et teknologisenter. Startet innenfor industri, men har ved tiden fått et større spekter. Atheno er eid av industrien, og er preget av dette.
Kunnskaps Bakgrunn: Hvilken bakgrunn og erfaringer de ansatte har	<ul style="list-style-type: none"> • Økonom • Marked • Ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • én ingeniør • én siviløkonom • to pedagoger • én innenfor strategisk ledelse • to med markedskompetanse • én innenfor entreprenørskap
SIVA: Har ulike faser og krav for gründere under inkubator.	Bedrift under SIVA, som gjør at de må følge retningslinjer og krav oppgitt under SIVA.	Bedrift under SIVA, som gjør at de må følge retningslinjer og krav oppgitt under SIVA.
Skape vekst:	Arrangerer ulike arrangementer og møter for nettverksbygging. Sitter i hvert styre under samarbeid, for innflytelse og oppbygging. Validé jobber tett med andre inkubatorer, og har blant annet hatt kurs for Atheno.	Arrangerer ulike arrangement, møter og kurs. Har tett samarbeid med alle gründere, og mener at gründere har mye å lære av hverandre. Atheno har inngått et samarbeid med “maritim cleantech” og “katapult”. Dette er en stor satsing, som legger til rette for at nye bedrifter/prosjekter skal ha en plass for å teste ideen.
Synspunkt overfor organisering: Hva sliter gründere mest med? Hva mangler gründere.	“Gründere er forelsket i sitt eget produkt og mener at det selger seg selv” Mangler erfaring innen salg og marked. Må bruke flere ressurser innen salg og marked.	Sliter med salg og forståelse av marked og markedsbehovet. Forståelsen av hvorfor et godt team med forskjellige forkunnskaper er viktig.
Salgspool: Hva de tenker om å opprette en salgspool som kan	Er positiv til en slik tanke, men ser utfordring i å finne de rette folkene, og hvordan det skal organiseres og betales.	Har vært innpå tanken selv, og synes det er en god idé. Redd for at produktets vanskeligheter eller komplikasjoner gjør det for vanskelig for en handelsagent og vil ikke klare å formidle det på riktig måte.

hjelp til med salg og marked:		
Påvirkning av Covid-19:	<p>“Kriser utløser innovasjon.” Hjemmekontor. Kjører webinarer sammen med samarbeidspartnere for å opprettholde nettverket, og kurser. Kjører også akseleratorprogrammet ITSA heldigital kontra fysiske samlinger i Stavanger. Sistnevnte gjør tilgjengeligheten bedre for de fleste i nordfylket.</p>	<p>Stort påvirket. Alle på hjemmekontor, både de selv og gründerne. Digitale møter. Er bekymret for fremdrift og konkurs. Holder tett øye med eventuelle krisepakker etc. fra staten. Anbefaler gründerne til å prioritere salg i denne perioden, og planlegge hva de skal gjøre når ting er tilbake til normalen.</p>

10.3 Samtykkeerklæringsskjema for intervju

Høgskulen på Vestlandet

Samtykkeerklæring for intervju

Vi er to studenter i økonomi og administrasjon spesialisert innenfor administrasjon og ledelse, ved Høgskulen på Vestlandet.

Mål

- Få en forståelse av inkubatorens samarbeid med vekstgründere
- Hvordan inkubatoren jobber nå, og hvordan de kan gjøre det bedre
- Kartlegge planer for fremtidig utvikling og forbedringer

Gjennomføring

Vi vil gjennomføre et ~~embedded case study~~ med et ~~semi~~-strukturert intervju hvor vi har notert ned en del spørsmål med nøkkelord på forhånd som vi ønsker å fokusere på.

All deltagelse er frivillig, og du kan når som helst velge å ikke svare på et spørsmål, avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet.

Taushetsplikt

All informasjon som blir samlet inn under studieundersøkelsen vil være konfidensiell. Svarene som fremkommer gjennom intervjuet vil være anonyme om ønskelig.

Tillatelse

Det blir brukt navnet til inkubator firmaet i casen i bacheloren, men personene som intervjues vil forbli anonyme.

Tusen takk for din deltakelse. Ved spørsmål angående prosjektet, vennligst kontakt hovedansvarlige.

|