

*Hva kjennetegner unge bedrifters
nettverk?*

En studie av fire inkubatorbedrifter.

MSc in Innovation and Entrepreneurship

Hege Flokktveit Kvalheim

24.05.2013



**Referanseside med
sammendrag og bibliografiske opplysninger**

Oppgavens tittel:	Levert dato: 24.05.2013
Hva kjennetegner unge bedrifters nettverk? – En studie av fire inkubatorbedrifter.	
Forfatter(e): Hege Flokketveit Kvalheim	
Mastergrad: Master of Science in Innovation and Entrepreneurship (2 år)	Antall sider: 63
	Antall sider m/vedlegg: 68
Veileder: Stig-Erik Jakobsen	
Studieobjekt: Unge bedrifter i inkubator Nyskapingsparken	
Metodevalg: Kvalitativ case studie	
Sammendrag (max 200 ord):	
<p>Tema for min oppgave er unge bedrifters nettverk, da med fokus på unge bedrifter i inkubator Nyskapingsparken. Målet med oppgaven er å finne ut hva som kjennetegner unge bedrifters nettverk, samt å drøfte hvordan faktorer som kunnskap, utviklingsfase og lokalisering i en inkubator påvirker nettverket og dets karakteristikker.</p> <p>Studien baserer seg på teori om kunnskap, da typer kunnskap, kunnskapsbaser og kunnskapsutvikling, samt nettverksteori i forhold til nettverkets styrke, posisjon, skala og funksjon. Jeg har basert datagrunnlaget mitt på en kvalitativ case studie, og gjennomført intervjuer med et utvalg case bedrifter som ble strategisk valgt ut basert på to dimensjoner: Bedriftens kunnskapsbase og bedriftens utviklingsfase.</p> <p>Gjennom å diskutere mine delproblemstillinger, ønsker jeg å belyse min hovedproblemstilling ”hva kjennetegner unge bedrifters nettverk?” og sammenligne unge bedrifters karakteristikker fra etablert teori opp mot unge bedrifter i en inkubators nettverkskarakteristikker.</p>	
Stikkord for bibliotek: Nettverk, Nyskapingsparken, inkubasjon, kunnskap, kunnskapsbase, unge bedrifter, strukturelle hull, local buzz, pipelines, bånd.	

Forord

Innleveringen av masteroppgaven markerer slutten av min tid som student i Bergen. Å jobbe med masteroppgaven har vært en utfordrende, men likevel spennende og lærerik prosess.

Nettverk, som er vel så viktig i sosial sammenheng som i arbeidsmessig sammenheng har vært et utrolig interessant tema å forske på, og jeg har i tillegg til å ha lært mye, fått utvidet og bygget et større nettverk både privat og profesjonelt gjennom denne prosessen.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Senter for Nyskaping for at jeg har fått deltatt på deres studie, for gode råd og et godt samarbeid. Jeg vil særlig takke leder for Senter for nyskaping og min veileder, Stig-Erik Jakobsen, for hans tålmodighet, engasjement, gode innspill og veiledning til min oppgave. Jeg ønsker også å takke Nyskapingsparken og bedriftene jeg intervjuet for deres bidrag til et godt datagrunnlag og et godt samarbeid.

Til slutt ønsker jeg å takke venner, familie og min samboer for all støtte og motivasjon jeg har fått underveis. Resultatet hadde ikke blitt det samme uten dere.

Hege F. Kvalheim, 24.05.13

Innholdsfortegnelse

Forord	3
1 Innledning	6
1.1 Problemstilling.....	7
2 Teori.....	9
2.1 Utvikling av bedrifter	10
2.1.1 Oppstartsfasen	10
2.1.2 Tidlig vekstfase.....	10
2.2 Kunnskap.....	11
2.2.1 Ulike typer kunnskap.....	11
2.2.2 Kunnskapsbaser	12
2.2.3 Kunnskapsutvikling og kunnskapsflyt.....	15
2.3 Nettverksteori	17
2.3.1 Nettverkets styrke	17
2.3.2 Aktørenes posisjon i nettverket	18
2.3.3 Nettverkets skala.....	19
2.3.4 Nettverkets funksjon.....	22
2.4 Avslutning	23
3 Metode	25
3.1 Kvalitativ metode	26
3.2 Datainnsamling.....	27
3.3 Valg av case.....	29
4 Case bedriftene og inkubatoren	31
4.1 Wisub.....	31
4.2 Stormfjord.....	31
4.3 Kaliber industridesign.....	32
4.4 Pido.....	33

4.5 Inkubatoren Nyskapingsparken	33
5 Analyse	35
5.1 Bedriftenes kunnskap og deres nettverk	35
5.1.1 Innledning	35
5.1.2 De utvalgte bedriftene	36
5.1.3 Samlet vurdering.....	39
5.2 Bedriftens utviklingsfase og deres nettverk.....	40
5.2.1 Innledning	40
5.2.2 De utvalgte bedriftene	41
5.2.3 Samlet vurdering.....	44
5.3 Bedriftenes lokalisering i en inkubator og deres nettverk	48
5.3.1 innledning	48
5.3.2 De utvalgte bedriftene	49
5.3.3 Samlet vurdering.....	52
6 Avslutning.....	56
6.1 Viktige funn.....	56
6.2 Bidrag til teorediskusjon	58
6.3 Kritisk vurdering.....	59
7 Kilder	61
Vedlegg 1: Intervjuguide – Bedrifter.....	64
Vedlegg 2: Intervjuguide – Inkubatorleder	67

1 Innledning

I en innovasjonsdrevet økonomi der kunnskap, teknologi og nyskaping blir stadig viktigere for den økonomiske veksten og konkurranseevnen er det et stadig sterkere fokus på kunnskapsintensive bedrifter og deres utvikling. Slik utvikling skjer ofte i et samspill mellom forskning og næringsliv. Kunnskapsutvikling og kunnskapsflyt står derfor sentralt fordi kunnskap er den viktigste ressursen i innovasjonsarbeidet (Isaksen & Asheim, 2008). Fornyelse og nyskaping er nøkkelen til økonomisk vekst, og innovasjon og etablering av nye bedrifter trengs for å løse viktige oppgaver i samfunnet (Regjeringen.no, 2013).

Norge omtales som et land med moderat innovasjonsnivå, til tross for at vi har rekordmange gründere (NTB, 2012). Ett av problemene er at mange gir opp (Tv2.no, 2011). Dette gjelder spesielt blant ”førstegangsetablerere” (Stambøl, 2010), og i følge statistisk sentralbyrå overlever bare tre av ti nyetablerte foretak i fem år (SSB, 2012).

Et hjelpemiddel som skal styrke unge bedrifters overlevelsesmulighet er inkubasjon. Inkubasjon er et verktøy for både nye og eksisterende vekstbedrifter hvor gründere får tilgang til profesjonelle forretningsutviklere, kapital og nettverk. Formålet med en inkubator er at de skal øke bedriftenes vekstkraft og skape flere levedyktige bedrifter. Det finnes flere typer inkubatorer, som for eksempel er knyttet opp mot større industribedrifter, universiteter eller høyskoler (SIVA, 2013a). I Bergen finner man forsknings- og utviklingsinkubatoren Nyskapingsparken som disponerer 23 kontorplasser til gründerbedrifter. Senter for nyskaping ved Høgskolen i Bergen er inkubatorens driftsorganisasjon. Målet deres er å gi unge bedrifter en sikrere og raskere vei fra etablering til vekst (Nyskapingsparken, 2013b).

Bipper er en gründerbedrift som har hatt kontor i Nyskapingsparken og som har oppnådd stor suksess. Silje Vallestad, gründer av selskapet uttaler at: *”det er ikke kompetansen som er det viktigste, men du må ha evne til å se mulighetene der andre ser utfordringer”* (Silje Vallestad, Bipper-gründer) (Tv2.no, 2011). De beste rådene hun har til andre gründerbedrifter er å bygge et nettverk og ta godt vare på det, lær fagspråket, bygg teamet ditt og vær villig til å gi alt.

Gjennom studietiden har jeg hatt kontakt med flere gründerbedrifter som holder til i Nyskapingsparken og det har skapt en naturlig nysgjerrighet om hvordan det er for en

gründerbedrift å være der, og hvilke fordeler det byr på. Som Silje Vallestad uttrykte under intervjuet med Tv2, er det svært viktig å utytte og bygge et godt nettverk, og det kan også være viktig å knytte bekjentskap med grundere som har kommet lenger enn deg selv (Tv2.no, 2011).

Nyskapingsparkens målgruppe er unge bedrifter og jeg er særlig opptatt av disse bedriftenes nettverk. Jeg har derfor valgt å fokusere på bedrifter i denne inkubatoren i min oppgave. Med utgangspunkt i teorien definerer jeg ”unge bedrifter” som virksomheter som er relativt nyetablerte og som er i en tidlig fase av utviklingen. De er enten i en oppstartsfase, eller i det som i litteraturen omtales som tidlig vekstfase (Hite & Hesterly, 2001).

Nettverk er et vidt begrep og kan ha mange betydninger. I denne oppgaven vil jeg med utgangspunkt i Jane Atterton’s forståelse, definere nettverk på følgende måte: Relasjoner bedriften, og dens medarbeidere, har til omverdenen og som er relatert til, og har betydning for forretningsvirksomheten (Atterton, 2007). Slike nettverk kan være relasjoner til venner og bekjente, til leverandører, kunder, forskningsmiljøer, næringsliv og lignende. Det er også slik at ulike typer bedrifter vil ha ulike typer nettverk. Det gjenspeiles i teorien at det som er av særlig betydning for nettverkstype er hvilket utviklingsstadium bedriften befinner seg i. Bedrifter i oppstartsfasen vil for eksempel ha en annen type nettverk enn bedrifter som er gått over i en tidlig vekstfase (Hite & Hesterly, 2001). I tillegg til fase, vil den kunnskapen bedriften besitter være av betydning. Det vil være forskjell mellom nettverkene til bedrifter som domineres av praktisk kunnskap og en syntetisk kunnskapsbase, og bedrifter med større innslag av teoretisk kunnskap og en analytisk kunnskapsbase (Isaksen & Asheim, 2008).

Et godt nettverk, i tillegg til kunnskap, synes å være de viktigste faktorene for en ung bedrifts overlevelse og økonomisk vekst. Oppgavens tema blir dermed ”*unge bedrifters nettverk*”, hvor jeg spisser oppgaven mot bedrifter i Nyskapingsparken.

1.1 Problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å belyse viktigheten av nettverk for unge bedrifter, og på bakgrunnen av dette presenterer jeg hovedproblemstillingen for min oppgave:

Hva kjennetegner unge bedrifters nettverk?

De kjennetegnene jeg tar for meg er nettverkets styrke, bedriftens posisjon i nettverket, nettverkets skala og nettverkets funksjon.

Med bakgrunn i observasjoner i teorien om bedriftsnettverk vil mitt utgangspunkt være at ulike unge bedrifter har ulike typer nettverk. Særlig har jeg en antagelse om at hvilke type kunnskap de besitter og hvor de er i utviklingsfasen vil ha betydning for deres nettverk. Videre vil jeg også anta at selve lokaliseringen i en inkubator vil ha betydning for bedriftens nettverk. Jeg vil derfor belyse hovedproblemstillingen ved å se på følgende delproblemstillinger:

- 1) *Hvordan påvirkes bedriftens nettverk av den type kunnskap bedriften besitter?***
- 2) *Hvordan påvirkes bedriftens nettverk av hvilken utviklingsfase den er i?***
- 3) *Hvordan påvirker lokaliseringen i inkubatoren bedriftenes nettverk?***

Oppgavens problemstillinger diskuteres gjennom en teoriinformert analyse av 4 unge bedrifter (Wisub, Stormfjord, Kaliber Industridesign og Pido) i Nyskapingsparken.

Jeg har valgt å strukturere oppgaven på følgende måte: Det første kapittelet (jf kap.2) vil være en litteraturgjennomgang av sentral kunnskaps- og nettverksteori. Jeg vil deretter presentere metodekapittelet (jf kap. 3), hvor jeg introduserer kvalitativ metode, som blir brukt i denne oppgaven. Videre vil jeg presentere mine 4 case bedrifter (jf kap. 4). Deretter følger oppgavens analysekapittel hvor de ulike delproblemstillingene vil bli diskutert (jf kap. 5). Til slutt (jf kap. 6) vil jeg oppsummere hovedfunnene i avslutningsdelen og relatere mine funn til teorediskusjonen.

2 Teori

I denne oppgaven skal jeg se på entreprenørskap og innovasjon i næringslivet gjennom å studere en gruppe unge bedrifter som er samlokalisert i Nyskapingsparken. Denne inkubatoren kan sees på som et formalisert interorganisatorisk læringsmiljø hvor bedriftene som er medlemmer i inkubatoren kan dele og utveksle ressurser, ideer og ferdigheter. For bedrifter som opererer innenfor felt som er i stadig endring, er heterogenitet i porteføljen av kontakter ekstra viktig ettersom det tillater bedriften å lære fra aktører med forskjellig type kunnskap. Bedrifter med brede nettverk blir eksponert for mer erfaringer, forskjellige typer kompetanse, og flere muligheter (Fagerberg et al., 2005).

Jeg har en antagelse om at kunnskapen som besittes av menneskene i en nyetablert bedrift og deres evne til å lære og tilegne seg ny kunnskap, og utnytte og skape nettverk er avgjørende for om de lykkes videre. Jeg vil også undersøke om samlokalisering i et læringsmiljø som Nyskapingsparken har en positiv innvirkning på bedriftene når det kommer til nettverksbygging, kunnskapsdeling og bedriftsutvikling.

Ideen om nettverkets betydning for bedrifters vekst og utvikling var til stede allerede i 1920 i arbeidet til forskeren Alfred Marshall. Han hevdet at bedrifter og arbeidstakere har fordeler med å arbeide tett, fordi geografisk nærhet gir dem muligheter til å utveksle ideer og lære fra hverandre: *"If one man starts a new idea, it is taken up by others and combined with suggestions of their own; thus it becomes the source of further new ideas"* (Marshall, 1920, referert til i (Giuliani, 2011), s 158). En slik nærhet gjør "spillovers" mulig. Kunnskapsmessige og teknologiske spillover er en positiv eksternalitet fra forskning og utvikling som er en følge av spredning av kunnskap på tvers av organisatoriske eller regionale grenser (Schilling, 2010). Slike spillovers tillater nærliggende bedrifter å forbedre deres teknikker og lar dem oppnå produktive fordeler som isolerte eller geografisk spredde bedrifter sjeldent vil oppnå.

I den videre gjennomgangen vil jeg først si litt om ulike faser i en bedrifts utvikling (jf kap 2.1), deretter vil jeg presentere kunnskapsteori, da med fokus på typer kunnskap (jf kap. 2.2.1), kunnskapsbaser (jf kap. 2.2.2) og kunnskapsutvikling (jf kap.2.2.3). Dermed vil jeg presenter nettverksteori (jf kap. 2.3) hvor jeg da vil fokusere på nettverkets styrke (jf kap.

2.3.1), bedriftens posisjon i nettverket (jf kap. 2.3.2), nettverkets skala (jf kap. 2.3.3) og nettverkets funksjon (jf kap. 2.3.4).

2.1 Utvikling av bedrifter

Bedrifter går gjennom en livssyklus som ofte blir delt inn i fire stadier: oppstart, tidlig vekst, sen vekst og til slutt modning/avslutning. Ettersom det er unge bedrifter i inkubatoren Nyskapingsparken som er i fokus i denne oppgaven vil jeg bare adressere de to første fasene i livssyklusen, oppstart og tidlig vekst. Jeg bruker dette perspektivet for å understreke den generelle prosessen til unge bedrifter i utvikling og deres stadige endring over tid (Hite & Hesterly, 2001).

2.1.1 Oppstartsfasen

En bedrift som er i oppstartsfasen har en idé og har i dette tilfellet også etablert et foretak. De er i gang med prototypetesting, men er fortsatt tidlig utviklingsfasen. Bedriftens strategiske mål gjennom oppstart er organisatorisk overlevelse. Nyetablerte bedrifter lider ofte på grunn av at de er nye og små, har lite nettverk, og at de ofte mangler kritiske interne ressurser og egenskaper til å sikre bedriftens overlevelse og suksess. Det er høy usikkerhet i denne fasen og den nye bedriften har i utgangspunktet lavere grad av legitimitet og omdømme enn i senere vekststadier. De har et stort behov for å få tilgang til eksterne ressurser og ”know-how” som ikke kan produseres internt.

2.1.2 Tidlig vekstfase

Bedrifter i denne fasen har kommet lenger enn bare oppstart, og er på et stadiet i utviklingen hvor de tar klare strategiske avgjørelser for å vokse mer enn bare tilstrekkelig nok til å overleve. På grunn av at de har kommet lenger i utviklingen enn i oppstartsfasen og har begynt med salg, trenger de både et mer omfattende nettverk og et bredere spekter av ressurser enn tidligere, noe som nødvendiggjør et mer utvidet søk og bruk av ekstra, men fortsatt knappe, bedriftsressurser. Også i denne fasen er det høy usikkerhet, men bedriften har mest sannsynlig mer legitimitet, omdømme og generelle ressurser enn bedrifter i oppstartsfasen.

Når en bedrift går fra oppstartsfasen til tidlig vekstfase er det vanlig å møte på tre spesifikke utfordringer: tilgjengelighet og tilgang til ressurser, og usikkerhet, som har blitt nevnt tidligere. Usikkerheten kan gjøre tilgang og tilgjengelighet problematisk ettersom andre

bedrifter kan være motvillige til å utveksle ressurser med en ny bedrift som står overfor en så usikker fremtid (Hite & Hesterly, 2001). Det er derfor viktig å ha et godt etablert nettverk i denne fasen for å minske denne usikkerheten.

2.2 Kunnskap

Unge bedrifter har behov for ulike typer kunnskap for å kunne utvikle seg. Framtredende forskere som Lundvall og Johnson argumenterer for eksempel med at kunnskap er den mest fundamentale ressurs, og læring den viktigste prosessen i dagens kunnskapsdrevne økonomi (referert i (Aspelund & Waagø, 2009)). Andre innovasjonsforskere som Asheim og Isaksen (Isaksen & Asheim, 2008), bruker begrepene for å beskrive både organisasjoner og regioner som lærende. Disse forskerne er også opptatt av hvordan bedriftene gjennom ulike type nettverk får tilgang på forskjellige former for kunnskap.

Kunnskap har nærmest blitt allemannseie de siste årene. En fare med begreper som blir allemannseie, er at deres presise betydning blir utvannet (Isaksen, Karlsen & Sæther, 2008). Den generelle og litt uklare bruken av begrepet kunnskap gjør at kunnskap bør presiseres dersom det skal kunne brukes som et analytisk begrep for å forstå innovasjon. Berger og Luckmann opererer med to hovedtyper av kunnskap (Berger & Luckmann, 2004). Den første er hverdagskunnskap som også blir referert til som erfaringsbasert kunnskap. Den andre typen kunnskap er teoretisk kunnskap.

2.2.1 Ulike typer kunnskap

Erfaringsbasert kunnskap

Hverdagskunnskap blir ofte referert til som erfaringsbasert kunnskap, nettopp fordi den er basert på erfaringer fra sosiale prosesser. Kunnskapen eksisterer ofte som uskrevne regler og normer for hvordan vi skal oppføre oss. Det er denne kunnskapen vi bruker når vi fortolker det som skjer rundt oss, hvordan vi ser og oppfatter verden som man gjør.

Erfaringsbasert kunnskap overleveres muntlig mellom personer og også gjennom handlinger som vi kan observere, og som vi mer eller mindre bevisst kopierer og tilegner oss. Man gjør kunnskapen til vår egen og oppfatter den som virkelig eller objektiv. Gjennom møtet mellom mennesker skapes og reproduseres hverdagskunnskapen som historier eller fortellinger (Isaksen, Karlsen & Sæther, 2008). Erfaringsbasert kunnskap er ofte taus, og i følge Karlsen argumenterer Polanyi for at man ofte vet mer enn det man kan

uttrykke verbalt. Taus kunnskap kan være vanskelig å kommunisere verbalt og kommuniseres derfor gjennom handlinger. Læring og deling av taus kunnskap kan kun foregå gjennom ansikt-til-ansikt kontakt, det vil si at den deles gjennom samhandling over en viss tid. Både taus og erfaringsbasert kunnskap utvikles mellom de som samhandler. Det er en spesifikk kunnskap, det vil si at den er knyttet til bestemte handlinger som for eksempel nye produkter og nye prosesser (Isaksen, Karlsen & Sæther, 2008).

Teoretisk kunnskap

Teoretisk kunnskap stiller spørsmål ved den erfaringsbaserte kunnskapen. Den problematiserer, analyserer og diskuterer hvorfor vi handler og oppfører oss som vi gjør. Kodifisering er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for å bruke betegnelsen teoretisk kunnskap. Det er derfor viktig å ikke forveksle begrepet med eksplisitt eller kodifisert kunnskap, selv om teoretisk kunnskap i flere tilfeller er kodifisert kunnskap. Eksplisitt kunnskap kan også kalles for kodifisert kunnskap fordi den er kodet i et språk, men selv om man kan lese det er det ikke en selvfølge at det er teoretisk kunnskap. Eksplisitt kunnskap kan være erfaringsbasert kunnskap som er gjort skriftlig (Isaksen, Karlsen & Sæther, 2008).

En stor forskjell mellom erfaringsbasert(/taus) og teoretisk(/kodifisert) kunnskap er at erfaringsbasert kunnskap krever betydelig mer læring gjennom prøving og feiling for å kunne bruke den nye kunnskapen i en annen setting. Erfaringsbasert kunnskap mangler også den omfattende kodifiseringen som teoretisk kunnskap har (Isaksen, Karlsen & Sæther, 2008).

2.2.2 Kunnskapsbaser

Et viktig kjennetegn som gir føringer for hvordan bedrifter og næringer opererer er hvilken kunnskapsbase som dominerer. Begrepet kunnskapsbase viser til hovedtypen av kunnskap som er avgjørende for utvikling av ny kunnskap ved innovasjonsprosesser (Isaksen, Karlsen & Sæther, 2008).

Alle bedrifter har forankring i en spesiell type kunnskapsbase. Bedrifter og næringer benytter gjerne flere typer kunnskap i sin aktivitet (Isaksen, Karlsen & Sæther, 2008) og det er derfor viktig å understreke at når jeg refererer til mine case bedrifters dominerende kunnskapsbase så betyr det ikke nødvendigvis at det er den eneste kunnskapsbasen. Dette vil jeg diskutere videre i analysedelen (jf kap. 5).

I følge Isaksen og Asheim viser begrepet kunnskapsbase til kjennetegn ved selve kunnskapen og til hvordan kunnskapen er forankret i teknikker og organisasjoner. Det er blitt vanlig å skille mellom tre hovedtyper av kunnskapsbaser: analytisk, syntetisk og symbolsk (Isaksen, Karlsen & Sæther, 2008). I dette case studiet vil det bli lagt hovedvekt på de to første kunnskapsbasene, analytisk og syntetisk ettersom de er mest relevant for denne oppgaven og også de mest utbredte kunnskapsbasene i næringslivet. Den symbolske kunnskapsbasen er ofte avgrenset til kulturnæringer.

Analytisk kunnskap er vitenskapelig kunnskap som i det alt vesentlige er kodifisert og dermed i prinsippet allment tilgjengelig. Kunnskapsutviklingen er i stor grad basert på utvikling og testing av formelle vitenskapelige modeller, hvor resultatet som regel blir dokumentert i rapporter, elektroniske filer eller patentbeskrivelser. Bedrifter som domineres av en analytisk kunnskapsbase, anvender i stor grad STI (science, technology, innovation) som innovasjonsmodell. Den dominerende formen for kunnskapsflyt foregår i stor grad mellom individer som tilhører det samme epistemistiske samfunn. Epistemistiske samfunn består av personer som deler samme type kunnskap og de har en felles forståelse og normer, noe som regulerer og letter utvekslingen av informasjon og kunnskap mellom medlemmer av gruppen.

Syntetisk kunnskap omfatter erfaringsbasert kunnskap som i større grad er taus og avhengig av spesifikke kontekster, det vil si at kunnskapen kun er anvendbar i bestemte næringer og teknologiske områder. Læreprosessene tar ofte utgangspunkt i praktiske problemer i bedriftene eller hos kunder som løses gjennom å kombinere deler av kjent kunnskap, og gjennom prøving og feiling. Med andre ord så er erfaringsbasert kunnskap en viktig kunnskapstype i denne kunnskapsbasen.

Bedrifter som domineres av en syntetisk kunnskapsbase, innoverer i stor grad etter DUI-modellen (-doing, using, interacting). Innovasjoner skjer som stegvise endringer i produkter og produksjonsprosesser. Mye av kunnskapsutviklingen skjer som et biprodukt av den vanlige aktiviteten til medlemmene i bedriften og gjennom bruk av erfaringsbasert kompetanse. Kunnskapen som benyttes er inkorporert i tekniske løsninger og ingeniørarbeid, det vil si at det innebærer kodifisert kunnskap i tillegg til en del tause elementer. Koblingen mellom universitet og industri er relevant, men er viktigere i forbindelse med anvendt forskning og utvikling enn i grunnforskning (Isaksen, Karlsen & Sæther, 2008).

Tabell 1 Kunnskapsbaser (Isaksen, Karlsen & Sæther, 2008)

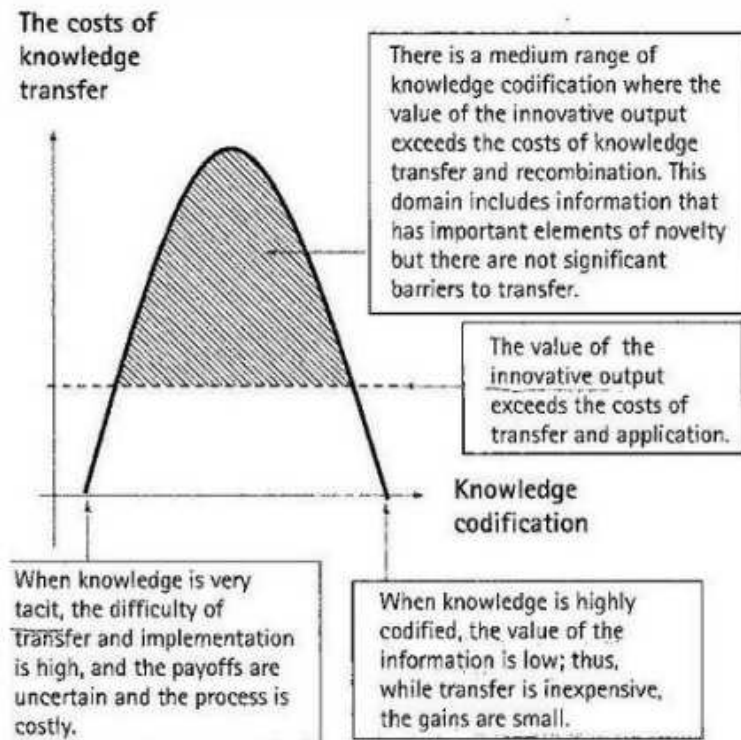
	ANALYTISK (Vitenskapelig basert) Type	SYNTETISK (Ingeniørbasert) Type
Kunnskapsinnhold	Kodifisert kunnskap, abstrakt, universell	Delvis kodifisert kunnskap, betydelig tause elementer, kontekstspesifikk
Viktig kunnskapstype	«Know-why»: kunnskap om vitenskapelige prinsipper	«Knowhow»: erfaringsbasert kunnskap
Kunnskapsutvikling	Bruk av vitenskapelig kunnskap, utvikling av modeller, deduktiv	Problemløsning gjennom ny kombinasjon av kjent kunnskap, induktiv
Typisk læreprosess	Samarbeid innenfor og mellom FoU-enheter	Interaktiv læring mellom kunder og leverandører
Typisk innovasjonsmodell	STI (science, technology, innovation)	DUI (doing, using, interacting)
Dominerende form for kunnskapsflyt	Globalt (innenfor «epistemic communities»)	Globalt (mellom aktører i verdikjeden) og lokalt (innenfor «communities of practice» og i spesialiserte arbeidsmarkeder)
Eksempler	Noen typer høyteknologisk industri, som bioteknologisk industri	Produksjon av offshoreinstallasjoner

2.2.3 Kunnskapsutvikling og kunnskapsflyt

Tilgang på ny kunnskap har en sentral rolle i utviklingen av unge bedrifter. Powell og Grodal belyser to forskjellige aspekter ved kunnskapsføring og jeg vil adressere en av dem, nemlig kunnskapskapsoverføring som oppstår når eksisterende informasjon blir delt og brukt på nye måter. Som en konsekvens kan bedrifter skape noe de ikke hadde klart på egenhånd. Denne kunnskapsoverføringen, i likhet med andre former, avhenger selvsagt av hvordan utvekslingen, og muligheten til utveksling av ideer er (Fagerberg et al., 2005).

Teoretisk kunnskap er lettere å overføre enn erfaringsbasert kunnskap på grunn av kodifiseringsgraden som er nevnt i delkapittel 2.2.1. Teoretisk kunnskap er tilgjengelig for alle, men det betyr ikke at alle kan benytte seg av den og skape verdi. Sjansen for at denne kunnskapen inneholder nye elementer som kan lede til innovasjon er også liten. Så selv om overføringskostnadene er lave, er fordelene og konkurransefortrinnene man får veldig små. Når kunnskapen som skal overføres blir mer komplisert, øker også vanskelighetsgraden og kostnadene for overføringen. På figur 1, presentert under, ser man at kostnadene kan overstige verdien av informasjonen om den blir for taus og kompleks. Som en konsekvens av dette blir informasjonsverdien veldig usikker og prosessen veldig kostbar. Det er ved en moderat grad av kompleksitet det oppstår størst fordeler ved informasjonsoverføring (Fagerberg et al., 2005).

Forholdet mellom sender og mottaker er viktig, så selv om informasjon er tilgjengelig, både erfaringsbasert eller teoretisk, så vil absorpsjonskapasiteten til mottaker være avgjørende for om en kan nyttiggjøre seg av informasjonen. Med absorpsjonskapasitet mener man en persons evne til å gjenkjenne verdien av ny informasjon, tilegne seg den og bruke den til forretningsmessige formål. Hvis en persons absorpsjonskapasitet er dårlig vil informasjon som kan være fordelsmessig ikke bli oppdaget, og dermed ikke føre til innovasjon og konkurransefortrinn (Schilling, 2010).



Figur 1 Kostnad ved kunnskapsoverføring (Fagerberg et al., 2005)

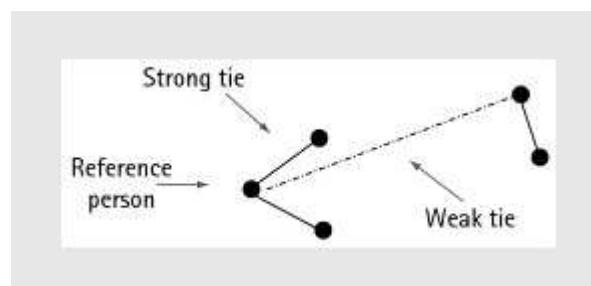
2.3 Nettverksteori

En bedrifts nettverk representerer en kritisk faktor for tilgang til ressurser som er nødvendig for at unge bedrifter skal overleve og vokse. Det er en klar og bred enighet som eksisterer angående viktigheten av nettverk for oppstartsbedrifter, men det er en betydelig mindre enighet angående hvilke nettverkskarakteristikker som er mest fordelsfulle ved oppstarten til en bedrift (Hite & Hesterly, 2001). I den videre gjennomgangen vil jeg ta for meg følgende karakteristika ved bedriftsnettverk: nettverkets styrke (jf kap. 2.3.1), bedriftens posisjon i nettverket (jf kap. 2.3.2), nettverkets skala (jf kap. 2.3.3) og nettverkets funksjon (jf kap. 2.3.4).

2.3.1 Nettverkets styrke

Når det gjelder styrken på det nettverket gründere og representanter for bedriften har kan vi skille mellom svake og sterke koblinger, også kalt svake og sterke bånd. Sterke bånd er relasjoner til personer du omgås med til vanlig og er veldig viktig for sosial støtte. Sterke bånd er basert på felles interesser og har større utstrekning enn svake bånd, det vil si at de er mer sammensatt og gjør utveksling av kompleks informasjon mer effektivt (Granovetter, 1973).

Svake bånd er en bekjent, eller venn av en venn, både personlig og i arbeidssammenheng. Selv om sterke bånd er viktig for sosial og moralsk støtte, er det som regel svake bånd som tilfører nye ideer og viktige meninger rundt din nyskapende idé. Svake bånd har lenger rekkevidde enn sterke, men har som nevnt tidligere en mindre utstrekning, så utveksling av kompleks informasjon kan være en utfordring.



Figur 2 Sterke bånd og svake bånd (Fagerberg et al., 2005)

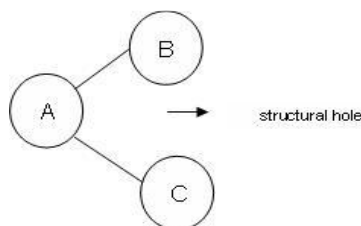
Det er flere studier som viser at entreprenører i nye bedrifter har en tendens til å utnytte bånd til dens egne familiemedlemmer og venner for å få tilgang til nøkkelressurser som

trengs for å etablere bedriften og gjøre den levedyktig (Hite & Hesterly, 2001). En studie av Inc.500 bedrifter, viser at familie og venner ofte sørger for mer økonomisk støtte enn banker og venture kapitalister kombinert (Bhide, 2000). Disse studiene skaper et bilde av at entreprenører får tilgang til ressurser gjennom sammenhengende nettverk av sterke bånd mot aktører som de kjenner godt fra tidligere av.

2.3.2 Aktørenes posisjon i nettverket

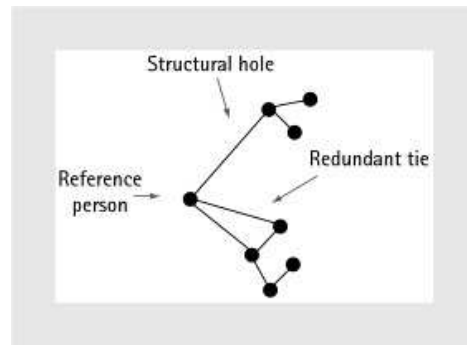
Forskeren Ronald S. Burt mener at sammenhengende tette nettverk heller er en kilde til begrensninger enn fordeler for oppstartsbedrifter. Han mener at det er broene mellom strukturelle hull i nettverk som er fordelsfulle. Dette handler om aktørens posisjon i nettverket, hvor nettverkskarakteristikken ikke består av sterke og svake koblinger, men heller av broer (bridges) og strukturelle hull (structural holes).

Broene er koblingspunkter mellom parter som mangler bånd, for eksempel hvis A kjenner B, og C kjenner A, men ikke B. Dermed blir A broen mellom B og C, og dermed tilknytningspunktet mellom B og C.



Figur 3 Strukturelt hull

Granovetter argumenterer for at broer er de linkene som gjør svake bånd mulige (Granovetter, 1973). Burt forsterket argumentet ved å bevege seg dypere og mer mot spørsmålet om hvordan spesifikke strukturelle arrangement genererte fordeler og muligheter i et nettverk. Slik skapte han begrepet strukturelle hull, en forklaring på potensielle koblinger mellom klynger av enheter som ikke er koblet sammen (Burt, 1992).



Figur 4 Strukturelle hull og redundante bånd (Fagerberg et al., 2005)

Burt mener derfor at oppstartsbedrifter som har en posisjon som tilsier at de er koblet mot flere ulike nettverkkonstellasjoner vil ha størres sjanse for å lykkes, og det er da viktig at entreprenørene beveger seg forbi deres tette nettverk hvis de vil oppnå langvarig suksess (Burt, 1997).

Jakobsen og Lorentzen (Jakobsen & Lorentzen, 2013) baserer seg på Granovetters teori om sterke og svake bånd, og Burts bidrag om strukturelle hull når de skiller mellom bonding nettverk og bridging nettverk:

Bonding nettverk – Sterke bånd kan relateres til dette begrepet. Dette nettverket referer til allerede eksisterende sosiale grupper, som for eksempel nære venner og familie (Brandtzaeg, Heim & Kaare, 2010). Bonding sosial kapital er den nettverksressursen som man finner blant aktører som har samhandlet over tid og det er utviklet dyp tillit mellom aktørene (Malecki, 2012).

Bridging nettverk – Svake bånd kan relateres til denne typen forhold som eksisterer mellom ulike enkeltpersoner og grupper, eller mellom mennesker som ikke er nære venner eller familiemedlemmer (Brandtzaeg, Heim & Kaare, 2010). Koblingene i et slikt nettverk er mer sporadiske og relatert til nye aktører og nettverk (Malecki, 2012).

Også i min oppgave vil jeg anvende denne todelingen når jeg diskuterer ulike typer nettverk.

2.3.3 Nettverkets skala

I nettverksteori skiller det mellom geografisk nære nettverk og nettverk som strekker over lengre avstander (regionalt, nasjonalt og internasjonalt). Man drøfter også forholdet mellom nettverk internt i et læringsmiljø og nettverk til aktører utenfor dette miljøet (eksternt)

(Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004). Dette handler om nettverkets skala. Den nettverksinndeling som er særlig relevant for min oppgave er skille mellom interne og eksterne nettverk. I denne oppgaven vil jeg bruke en inndeling hvor det interne nettverket består av relasjoner mot medlemmene av inkubatoren Nyskapingsparken, både de andre unge bedriftene og ansatte i inkubatoren, mens eksterne nettverk er relasjoner mot aktører utenfor inkubatoren. Det interne nettverket i inkubatoren kan også omtales som lokale relasjoner, mens nettverk mot aktører utenfor inkubatoren, eller det jeg omtaler som eksterne nettverk, både kan være mot andre aktører lokalt (utenfor inkubatoren) eller mot aktører nasjonalt eller internasjonalt.

Bathelt m.fl. er særlig opptatt av de lokale, nære relasjonene. De presenterer ideen om at spesifikke lokale miljøer, slik som inkubator, kan bli levende når mange pikante og nyttige ting foregår samtidig. Dermed er det masse inspirasjon og informasjon som aktørene som er samlokalisert i inkubatoren kan motta og benytte seg av. (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004)

Et ofte brukt begrep i denne sammenheng er local buzz. Lokalt buzz referer til informasjon og kommunikasjon som blir skapt av ansikt-til-ansikt kontakter, samtidig tilstedeværelse og samlokalisering av mennesker eller firma i samme industri, sted eller region. Buzzet består av spesifikk informasjon og kontinuerlige oppdateringer av denne informasjonen, beregnede og uforutsette læringsprosesser i både organiserte og tilfeldige møter. Det finnes en gjensidig forståelse av ny kunnskap og teknologi og aktørene bidrar kontinuerlig og drar fordeler fra diffusjonen av informasjon, sladder og nyheter i klyngen ved å bare være tilstede (Gertler, 1995). Buzz er selvsagt ikke bare det å si "hei" til en annen samlokalisert aktør, men det refererer til kommunikasjonsnettverket av formelle linker som utvikles. Dette kan for eksempel være en telefonsamtale i arbeidstiden, forhandlinger, en prat med de på nabokontoret (nabobedrift), eller å ha lunsj med andre aktører. Buzzets natur er spontant og dynamisk.

Å være en del av et lokalt buzz krever ingen spesiell investering. Denne type informasjon blir mer eller mindre automatisk mottatt av de som er samlokalisert og som deltar i det interne nettverkets sosiale og økonomiske aktiviteter. I slike tilfeller leter ikke nødvendigvis aktørene etter ny og spesifikk informasjon, men de er likevel omringet av det. Det kan nesten være umulig å ikke motta informasjon, rykter eller nyheter om de andre bedriftene og deres handlinger. Lokalt buzz kan også relateres til spillovers, som også er nevnt

tidligere i oppgaven. Naturlig nok er det som regel i miljøer med tillitt at det er høy kvalitet på det lokale buzzet. Felles erfaringer innen samme felt, og pågående forsøk på å løse samme type problemer basert på grunnleggende forståelse av lignende teknologiske paradigmer, støtter utviklingen av et felles engasjement, og kan styrke buzzets kvalitet (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004).

Det er mange studier som legger vekt på viktigheten av lokal nettverksbygging, men Bathlet understreker også at skapelsen av ny kunnskap er et resultat av kombinasjonen av både nær interaksjon, lokalt buzz, og fjern interaksjon, som kalles pipelines. Det er derfor viktig at bedriftene ikke bare har koblinger internt i nettverket, men også at de skaper koblinger til andre eksterne nettverkskonstellasjoner.

Owen-Smith og Powell bruker terminologien ”pipelines” til å referere til koblingene til slike eksterne nettverk. Fra deres studie av Boston bioteknologisamfunn, konkluderte de med at selv om kunnskapsspillover kan være mer effektivt innenfor et internt nettverk enn utenfor dens grenser, så er det ikke bare den fysiske avstanden som har betydning. Utslagsgivende ikke-inkrementell kunnskapsflyt er oftere generert gjennom nettverkspipelines, enn gjennom spontane lokale buzz. Ved å benytte dette konseptet, viser de at tilgang til ny kunnskap ikke bare er et resultat fra intern og ekstern interaksjon, men at den ofte blir tilegnet gjennom strategiske partnerskap til aktørene utenfor det interne miljøet (Owen-Smith & Powell, 2004).

Mens interaksjon og informasjonsutveksling i et internt nettverk, altså lokalt buzz, er karakterisert ved hyppige, relativt ustrukturerte og automatiserte møter, fungerer pipelines på en ganske annerledes måte. Når en potensiell partner fra utsiden har blitt funnet, må det bestemmes hvor mye informasjon som skal deles og til hvilken grad aktivitetene til dette firmaet trenger å overvåkes eller kontrolleres. Interaksjonen er dermed påvirket av graden av tillit som eksisterer mellom firmaene. Det er ingen naturlig tillit mellom firmaene, noe som fører til at etableringen av pipelines med nye partnere krever at tilliten bygges opp på en bevisst og systematisk måte. Denne prosessen tar tid og kan være kostbar (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004).

Jo flere bedrifter som etablerer pipelines med firmaer på utsiden, jo mer informasjon om marked og teknologier blir pumpet inn i det lokale buzzet. Man kan si at den lokale kunnskapen og pipelines'ene er gjensidig forsterkende, og den styrkede kvaliteten i lokale

buzz veier opp for kostnadene ved pipelines. Hypotetisk tilbyr både lokalt buzz og pipelines fordeler, riktignok forskjellige typer, for unge bedrifter. Lokalt buzz er fordelsfull for innovasjonsprosessen fordi den genererer muligheter for en variasjon av spontane og uforutsette situasjoner for bedriftene som samhandler og former et godt miljø. Fordelene med pipelines er på den andre siden assosiert med integrasjonene av flere utvalg miljøer som åpner for forskjellige muligheter, tolkninger og bruk av kunnskap som tidligere har vært utilgjengelig (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004).

2.3.4 Nettverkets funksjon

Den siste nettverksdimensjonen jeg vil se på er nettverkets funksjon. Nettverket til en bedrift utvikler seg fra oppstartsfasen til tidlig vekstfase. Denne dynamiske utviklingen er en prosess hvor bedriften adapterer og justerer deres nettverk for å best mulig tilegne seg de ressursene og den kompetansen som trengs for å sikre deres suksessfulle etablering og vekst.

I "The Evolution of Firm Networks" argumenterer Hite og Hesterly for at et bedriftsnettverk utvikler seg fra å være identitetsbasert til å bli mer kalkulerbart og strategisk når en bedrift går fra å være i oppstartsfasen til tidlig vekstfase. Denne utviklingen oppstår fordi identitetsbaserte og kalkulerbare nettverk har forskjellige komparative fordeler når det kommer til å møte utfordringene om tilgjengelighet, tilgang og usikkerhet (Hite & Hesterly, 2001). Mens en viktig funksjon for det identitetsbaserte nettverket er å utvikle entreprenørens identitet som gründer, handler det strategiske nettverket mer om å bekrefte at gründeren er blitt en profesjonell og dyktig næringsaktør.

Identitetsbaserte nettverk omtales gjerne som egosentriske nettverk som har en høy andel av personlige og sosiale bånd, som påvirker og motiverer deres økonomiske handlinger. Hvem de knytter bånd til har mer betydning enn de spesifikke økonomiske funksjonene eller ressursene de kan tilby bedriften. Majoriteten av båndene til bedriften stammer fra allerede eksisterende forhold som familie og venner, og båndene er tung sammensatt av sterke, tette bånd i et lukket og sammenhengende nettverk. På grunn av det lukkede og sterkt sammenhengende nettverket, tenderer bedriftene å være mindre, ikke like mangfoldig, og mer stivhengig enn kalkulerbare nettverk. Dette resulterer i at identitetsbaserte nettverk mindre sannsynlig besitter den bredden av ressurser som en bedrift trenger for å møte de økende ressurskravene som karakteriserer en bedrift i tidlig vekstfase.

I kontrast til identitetsbaserte nettverk har strategiske nettverk fordelen av å ha større ressurstilgjengelighet og kan begrense noe av usikkerheten i miljøet. Strategiske nettverk er karakterisert ved at de har en større andel svake bånd som er mer arbeids- eller markedsbasert. De svake båndene er mest sannsynlig mer spredte og dermed i bedre stand til å brygge broer mellom strukturelle hull (Burt, 1992). De mangfoldige båndene antyder at bedriften har evnen til å vokse og samtidig proaktivt styre deres nettverk, i motsetning til å bare godta begrensningene og øke sannsynligheten til å bli stivhengige, som i identitetsbaserte nettverk. Dermed blir bedrifter som beveger seg mot et mer kalkulerbart nettverk mer motivert av de nye båndene, bredden av ressurstilgjengelighet og økt evne til å minske usikkerheten i miljøet (Hite & Hesterly, 2001). Her viser også gründeren og bedriften at de i større grad er blitt en strategisk og profesjonell næringsaktør.

2.4 Avslutning

Kort oppsummert handler nettverkets styrke (jf kap. 2.3.1) om bedriftens sterke og svake koblinger til andre mennesker eller nettverkskonstellasjoner. Bedriftens koblinger til andre aktører kan også karakteriseres ved å se på dens posisjon i nettverket (jf kap. 2.3.2), da i forhold til hvordan bedriftene oppretter broer mellom strukturelle hull. Dette sier også litt om hvilken type nettverk bedrifter har. Ved å bruke todelingen bonding nettverk og bridging nettverk får jeg en oversiktlig todeling av type nettverk. Nettverkets skala (jf kap. 2.3.3) tar for seg skille mellom interne og eksterne nettverk og koblingene dem i mellom, mens nettverkets funksjon (jf kap. 2.3.4) som ble presentert til slutt oppsummerer kjennetegn til bedrifter i fasene oppstart og tidlig vekst.

Basert på den presenterte teorien har jeg kommet frem til noen antagelser om at unge bedrifter i forskjellige faser og med forskjellige kunnskapsbaser vil ha ulike nettverk. Jeg har skilt mellom oppstart og tidlig vekst som ulike faser og analytisk og syntetisk som ulike kunnskapsbaser. I oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i disse to dimensjonene og på bakgrunn av dette velge 4 ulike case bedrifter. Jeg vil velge en bedrift som har analytisk kunnskapsbase og som er i oppstartsfasen (1), en som har analytisk kunnskapsbase, men som er kommet over i en tidlig vekstfase (2), en som er i tidlig vekstfase, men som har syntetisk kunnskapsbase (3) og en som har syntetisk kunnskapsbase som er i oppstartsfasen (4).

Tabell 2 Mulige typer av case bedrifter

<i>Bedriftens fase</i>	Oppstart (Emergence)	Tidlig vekst (Early growth)
<i>Dominerende kunnskapsbase</i>		
Analytisk type (vitenskapelig basert)	1)	2)
Syntetisk type (Ingeniørbasert)	4)	3)

Ut i fra drøfting i teorikapittelet og inndelingen i tabell 2, har jeg formulert to oppsummerende antagelser om unge bedrifter som jeg vil drøfte i oppgavens analysedel:

- 1) Unge bedrifter med en syntetisk kunnskapsbase vil domineres av koblinger til næringsliv, mens unge bedrifter med en mer analytisk kunnskapsbase vil ha mer tilknytning til forskning og utviklingsinstitusjoner.
- 2) Unge bedrifter i en oppstartsfase vil domineres av bonding nettverk, uformelle koblinger og relasjoner mot geografisk nære aktører, mens unge bedrifter i en tidlig vekstfase vil domineres av mer formelle koblinger i form av bridging nettverk mot eksterne aktører.

I tillegg vil jeg også anta at faktumet at bedriftene er lokalisert i en inkubator vil påvirke hvilke type nettverk de besitter. Et viktig formål med inkubatoren er å inkludere bedriftene i et læringsmiljø (jf kap. 1 og kap. 4.5). Jeg vil derfor inkludere en tredje antagelse for min drøfting i oppgavens analysedel:

- 3) Unge bedrifter i en inkubator vil ha et særlig stort innslag av lokale og geografisk nære nettverk mot andre bedrifter i inkubatoren (eller interne relasjoner i inkubatoren).

3 Metode

Høsten 2011 ble jeg i forbindelse med kurset ENT4210, praktisk innovasjonsarbeid, og i samarbeid med Accel Mediatech, introdusert for en gruppe gründere som alle hadde kontorer i Nyskapingsparken. Formålet med Accel-seminaret var at jeg som student skulle få et innblikk i en praktisk innovasjonskontekst i en kunnskapsbasert og innovasjonsorientert bedrift. Under seminaret ble jeg plassert hos en grunderbedrift hvor hensikten var å være en del av bedriften og drive med aksjonsforskning.

I følge Easterby-Smith er den beste måten å lære om en organisasjon eller et sosialt system er ved å prøve å endre det (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2012), men det er også viktig å være objektiv slik at forskningen ikke påvirkes av dine personlige meninger og forventninger.

Alle bedriftene som var med på Accel-seminaret var i oppstartsfasen og vi jobbet blant annet med å forbedre realiseringspotensial og forretningsplan til fremtidige investorer. I løpet av uken som aksjonsforsker fikk jeg tatt et steg inn i gründerens verden og lærte litt om hvordan de tenkte, hva de hadde kunnskap om og ikke minst hvilken kunnskap og kompetanse de manglet. Dette fikk meg til å tenke. I et miljø som Nyskapingsparken hvor ressurser og kunnskap er så lett tilgjengelig, burde ikke gründerne da ha mer kunnskap om de samme tingene? Jeg fikk et inntrykk av at det lokale buzzet i parken var tilstede, men at det hadde potensial til å bli enda bedre og ble videre nysgjerrig på hvordan nettverket i inkubatoren og kunnskapsdelingen fungerte.

Etter å ha vært med på Accel-seminaret, og etter å ha opplevd oppstart og nedlegging av en bedrift som befant seg i nyskapingsparken tett fra sidelinjen, hvor min samboer i løpet av 2,5 år startet opp en bedrift som etter hvert måtte avsluttes, kunne jeg ikke unngå å lure mer på hva som måtte til for å forbedre sjansene til aktørene i inkubatoren. Hvilke synergier tilbys? Får bedriftene utnyttet nettverket og ressursene de blir tilbudt? Er det forhold i inkubatoren som ikke fremmer, men heller hemmer en bedrifts mulighet til å lykkes? Spørsmålene var mange og gikk i alle retninger. Jeg så potensialet til en mulig masteroppgave for det var så mye jeg ønsket å undersøke, men det var ikke før jeg ble introdusert for Senter for nyskaping (HiB) sin pågående studie av Nyskapingsparken jeg bestemte meg for et endelig tema for min masteroppgave: *unge bedrifters nettverk*.

3.1 Kvalitativ metode

For å få innsyn i unge bedrifters nettverk har jeg valgt å bruke kvalitativ metode i min oppgave og har tenkt å fokusere på et utvalg case bedrifter. Kvalitativ metode innebærer å fremheve prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser. I følge Thagaard omtaler Neuman metoden som prosesser som tolkes i lys av den kontekst de inngår i. I kvalitative studier er metodeopplegget preget av fleksibilitet slik at opplegget kan endres i løpet av undersøkelsesprosessen og dermed tilpasses erfaringer, nye oppdagelser og utfordringer underveis (Thagaard, 2009). På grunn av at man i et kvalitativt forskningsopplegg må arbeide parallelt med de ulike delene av prosessen, var dette spesielt viktig slik at jeg kunne tilpasse datainnsamling etter analysen, når den forandret seg underveis.

I kvalitativ forskning er det vanlig at teoretiske antagelser kan føre til at både datainnsamling og analyse endres. Man kan si at forskningen har en syklisk modell, det vil si at de enkelte aspektene ikke følger etter hverandre i tid, men heller er en overlappende prosess hvor analyse og tolkning er gjennomgående aktiviteter gjennom hele arbeidet (Thagaard, 2009). Kunnskapsdeling og unge bedrifters nettverk er et komplisert område å studere og ved å bruke kvalitativ metode får jeg en bedre og helhetlig forståelse av de spesifikke forholdene (Sander, 2004).

Til denne masteroppgaven var det kvalitativ metode som passet seg best, men det er viktig å være klar over begrensningene ved denne metoden. Mangel på mulighet for tradisjonell etterprøving av resultatene har vært betraktet som en svakhet ved kvalitative undersøkelser og kan påvirke reliabiliteten. I kvalitative undersøkelser blir de undersøkte personene referert til som subjekter, i stedet for objekter som ved kvantitativ forskning. Det er viktig å ha kontinuerlige tilbakemeldningsprosesser mellom forsker og de som undersøkes (Askheim & Grenness, 2008) og få bekreftelse fra intervjuet om jeg har forstått det de har uttrykket riktig. For å øke muligheten til etterprøving er det viktig at jeg beskriver undersøkelsesprosessen fra start til slutt. For å ellers øke reliabiliteten til studien har det vært viktig å få bekreftelse fra andre og sparre med andre forskere, også for å eliminere systematiske feilslutninger som skjevhet og subjektivitet. Selv om det bare har blitt brukt én datainnsamlingsmetode, har det vært viktig for meg å relatere studien til teori og andre liknende studier for å styrke min studies troverdighet (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2012).

Resultatene i en kvalitativ undersøkelse skal ikke bare være pålitelige, men også gyldige, og i følge Askheim og Grennes er det viktig å spørre seg selv om du undersøker det du faktisk har hensikt å undersøke. Validitet i kvalitativ sammenheng dreier seg altså om hvorvidt våre funn eller resultater reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer den virkelighet vi er ute etter å fange inn (Askheim & Grenness, 2008). Gjennom min kvalitative analyse har jeg fått inngående innsikt i det fenomenet jeg ønsket å studere. Jeg vil hevde at analysen min har høy *intern validitet*, det vil si at resultatene er gyldige for det utvalget og fenomenet som er undersøkt (Thagaard, 2009). På grunn av at jeg har et strategisk utvalg har derimot ikke resultatene så høy *ekstern validitet*, men kan likevel være holdbare for situasjoner utover de som ble utforsket i denne studien (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2012). Dette handler om generalisering. Det finnes to typer generalisering, statistisk og teoretisk. Kvalitative studier har som kjennetegn å omfatte informasjon om et lite antall enheter, og er derfor velegnet for å få detaljert informasjon om mening og innhold og gir et godt grunnlag for å oppdage nye fenomener. Kvalitative studier er imidlertid mindre eget til statistisk generalisering, hvor hensikten er å avklare om analyseresultater er basert på data fra et sannsynlighets utvalg er gyldige for det større universet som utvalget er trukket fra. Dette passer best ved kvantitative studier hvor det ikke foreligger et strategisk utvalg (Grønmo, 2004). Kvalitative studier er derimot mer egnet til teoretisk generalisering og omhandler i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan brukes til å trekke slutninger fra utvalget til andre tilsvarende situasjoner. Det er viktig å eventuelt avgrense slik generalisering til liknende case (Grønmo, 2004). Kvalitative studier kan også brukes til å utvikle ny teori. Gjennom å relatere egne funn til teorien kan jeg avdekke i hvilken grad de kan brukes til å bekrefte eller nyansere etablert teori (George & Bennett, 2005).

3.2 Datainnsamling

Repstad hevder at ordet kvalitativ viser til kvalitetene, det vil si til egenskapene eller karaktertrekkene ved de sosiale fenomenene vi studerer. Karakteristisk for kvalitativ forskning er at vi søker en forståelse av sosiale fenomener enten ved nær relasjon til informantene ved intervju eller observasjon eller ved analyser av tekster og visuelle uttrykksformer (Thagaard, 2009).

Datainnsamlingsmetoden som ble brukt, i samarbeid med Senter for nyskaping (HiB), var semistrukturerte dybdeintervjuer med bruk av intervjuguide. Intervjuguide er vanlig å bruke

ved kvalitativ metode, for å få en oversikt over problemområder som skal avdekkes (Sander, 2004). Senter for nyskaping hadde allerede laget en guide som var relevant for min oppgave, og jeg fikk også muligheten til å legge til flere emner, som for eksempel kunnskapsdeling og nettverk. Hovedemnene for den pågående studien var: bedriftens bakgrunn, etablering, kunnskapsbase, viktigheten av nettverk og inkubatoren sin rolle i forhold til kunnskapsutvikling og innovasjon (se vedlegg 1 og 2).

Jeg har valgt ut fire bedrifter i Nyskapingsparken som mine case: Wisub (1), Stormfjord (2), Kaliber Industridesign (3) og Pido (4). Disse bedriftene samsvarer med de fire topologiene av case bedrifter som ble presentert i tabell 2 (jf kap. 2.4) (se kap. 3.3 for ytterligere drøfting av case valg). Jeg har gjennomført intervjuer med disse bedriftene, og med inkubatorlederen. Forskere fra Senter for nyskaping deltok i disse intervjuene. I tillegg har jeg også intervjuet den nedlagte bedriften Norvative, som oppholdt seg i Nyskapingsparken i 2011/2012. Det var gründerne bak bedriftene som ble intervjuet.

I denne oppgaven vil jeg kun bruke navnet på bedriftene, og intervjuobjektene vil bli omtalt som gründere/daglig leder på grunn av ønske om anonymitet. Gründerne i Wisub ble intervjuet på engelsk ettersom de begge er fra henholdsvis Canada og Polen, og deres sitater har derfor blitt oversatt til norsk i denne oppgaven.

Det var viktig for datamaterialets styrke og troverdighet at det var gründeren og hovedinnhaver av forretningsideen som ble intervjuet for å få innsyn på hele historien bak bedriften, fra ide til etablering og vekst. Intervjuene ble utført ved hjelp av intervjuguide og lydopptaker. Alle intervjuene varte i omtrent en og en halv time og i ettertid ble lydopptakene transkribert og analysert. Årsaken til at jeg valgte å transkribere intervjuene var for å effektivisere analysen og gjøre den mer grundig. Transkriberingen ble i tillegg gjort tilgjengelige for andre forskere som ønsket å bruke de innsamlede dataene i sine studier. Jeg fikk også muligheten til å kontakte bedriftene ved senere anledninger hvis jeg trengte mer informasjon. Denne muligheten benyttet jeg meg av for å få en bekreftelse på at informasjonen jeg brukte i min oppgave var oppfattet riktig gjennom intervjuene.

Selve datainnsamlingsprosessen kom fort i gang, takket være Senter for nyskaping pågående studie, og intervjuobjektene var veldig samarbeidsvillige. Under intervjuene ble intervjuguiden brukt som retningslinjer, men ettersom selve intervjuet fungerte mer som en samtale enn en direkte utspørring, måtte vi legge til rette for å bevege oss utenfor guiden





etter hvert som intervjuet utviklet seg. Det var likevel viktig å holde seg til forhåndsbestemte tema for å ikke sitte igjen med store mengder data som ikke kunne brukes.

3.3 Valg av case

Jeg har altså foretatt et strategisk utvalg av mine case bedrifter basert på bakgrunn av de to dimensjonene som også er presentert i tabell 2. Disse dimensjonene er bedriftens fase og dominerende kunnskapsbase. Jeg ønsket ved hjelp av dimensjonene i tabellen å se på forskjellen mellom bedrifter, i stedet for likhet, ettersom det skal være et heterogent miljø i inkubatoren og jeg ønsket å ta hensyn til dette mangfoldet i min oppgave. Enda viktigere er det at mitt valg av forskjellige bedrifter gir meg anledning til å drøfte teoriens antagelser om at bedrifter med ulike kjennetegn vil ha ulike typer nettverk.

Etter en samtale med inkubatorleder hvor jeg presenterte min oppgave og ønskelige utvalgsriterier, kom hun med viktige innspill om hvilke bedrifter som ville passet inn i min oppgave og tabellen presentert tidligere. Ut i fra samtalen, teorien og kriteriene mine ble det etter hvert naturlig å velge følgende bedrifter til min studie: Wisub, Stormfjord, Kaliber Industridesign og Pido (se tabell 3).

Tabell 3 Kategorisering av 4 inkubatorbedrifter

<i>Bedriftens fase</i>	Oppstart (Emergence)	Tidlig vekst (Early growth)
<i>Dominerende kunnskapsbase</i>		
Analytisk type (vitenskapelig basert)		
Syntetisk type (Ingeniørbasert)		

Tabell 3 gir en kategorisering av de fire inkubatorbedriftene. Variablene som er brukt er hvor lang har de kommet i utviklingen og hvilken type kunnskapsbase som dominerer oppstartsbedriften. Ingen av gründerne har særlig erfaring med det å etablere bedrift fra før av. Bedriftene kategorisert under oppstartsfasen (Wisub, Pido) er i gang med prototypetesting, men er fortsatt i utviklingsfasen og har ikke begynt med salg av sitt produkt eller tjeneste. Bedriftene kategorisert under tidlig vekst (Stormfjord, Kaliber Industridesign) er også til dels i utviklingsfasen, men har kommet lenger enn prototypenivå og har allerede solgt enheter til kunder eller er på vei ut på markedet. Videre er det slik at bedrifter kategorisert under analytisk kunnskapsbase kjennetegnes av mye teoretisk kunnskap mens bedrifter kategorisert under syntetisk kunnskapsbase har et større innslag av praktisk og ingeniørrettet kunnskap.

4 Case bedriftene og inkubatoren

I dette kapittelet vil jeg gi en kort introduksjon til hver av case bedriftene, i tillegg vil jeg gi en omtale av inkubatoren Nyskapingsparken.

4.1 Wisub

Wisub utvikler trådløse produkter som skal endre måten internasjonal subsea industri kommuniserer, kobler og distribuerer data og strøm under vann. Deres nåværende hovedfokus er å forbedre koblingsteknologien ved å eliminere nødvendigheten for pins under overførselen av høyhastighets data (Nyskapingsparken, 2013b). Deres patenterte metode sørger for dataoverføringer som er raskere og mer fleksibel enn nåværende statiske løsninger. Deres løsninger er basert på mikrobølgeelektronikk og mekanisk innpakning som passe for subsea inngrep, herunder ROV, instrumentering og olje og gass-systemer (Wisub, 2013).

De 2 gründerne bak Wisub fortalte i intervjuet at det at de møttes var veldig tilfeldig. De traff hverandre på Offshore Technology Days i Bergen i 2010 og begynte allerede da å snakke om et eget prosjekt, utenom deres daværende jobber. Gründerne kom fra forskjellige bakgrunner, hvor en var ingeniør innen mekatronikk (en kombinasjon av mekanikk og elektronikk) og hadde lang erfaring fra subsea operasjoner, mens en var forsker med doktorgrad innen mikrobølger og elektronikk.

Etter en del undersøkning kom de fort i snakk med Innovasjon Norge og Nyskapingsparken for å se på mulighetene sine til å starte et firma. Nyskapingsparken, som hadde en øvre aldersgrense for gründerne på 40 år, endret reglementet slik at Wisub-gründerne kunne få sitte i Nyskapingsparken ettersom de var over denne grensen. De har flere samarbeidspartnere i 4 forskjellige land, er medlem av NCE (Norwegian Centres of Expertise) subsea, og har også nylig fått et Petromaks stipend som skal bidra til finansiering av deres utviklingsarbeid de neste 3 årene. I tillegg til dem selv, har de et par deltidsansatte som hjelper dem med administrative og tekniske oppgaver.

4.2 Stormfjord

Ideen bak stormfjord kom for 25 år siden, da Stormfjord-gründeren jobbet hos Statoil og oppdaget et stort behov i markedet. Gründeren forteller i intervjuet at ideen lå på vent i

mange år, mens han utdannet seg som fysiker ved NTNU, og fikk videre stipend til å fullføre en doktorgrad. Etter dette begynte han å jobbe deltid som konsulent hos Statoil og som førsteamanuensis på NHH. Her jobbet han med et forskningsprosjekt som var et samarbeid mellom Statoil, ABB, IBM og Aker. Gjennom prosjektet traff han medgründeren til det som kom til å bli Stormfjord.

Etter å ha jobbet med ideen en stund presenterte de det for Statoil som uttrykte et ønske om å kjøpe lisenser til produktet når de hadde opprettet et firma. Stormfjord ble offisielt startet i 2007 og er et software selskap som fokuserer på visualisering av 3D data. Deres mål er å finne nye og bedre måter å bruke og visualisere 3D data, gjøre 3D data mer tilgjengelig for operasjoner og øke kvaliteten og verdien for kunder og partnere (Stormfjord, 2013).

Selskapet har 7 ansatte og i tillegg er det knyttet en del studenter opp mot selskapet, som skriver oppgave på relevante problemstillinger (4 bachelorstudenter og 3 masterstudenter). De har hatt salg siden oppstart og har nylig inngått en viktig salgssavtale med et nytt selskap.

Stormfjord har hatt kontor i Nyskapingsparken siden 2008. De er imidlertid kommet så langt i utviklingen at de i det siste har vært gjennom en prosess med å finne seg nye lokaler. Etter at jeg hadde gjennomført min datainnsamling har de også flyttet ut av inkubatoren til nye større lokaler. I oppgaven vil de imidlertid bli behandlet som en inkubatorbedrift i en tidlig vekstfase.

4.3 Kaliber industridesign

Kaliber industridesign utvikler blant annet produktet MOSE – et håndholdt verktøy for effektiv oppsamling av olje- og kjemikaliesøl i strandsonen. Teknologien gjør prosessen effektiv på flere måter; ressursforbruk, ytelse, resultat og HMS (helse, miljø og sikkerhet) (Nyskapingsparken, 2013b). Norsk Oljevernforening for Operatørselskap (NOFO) har nylig bestemt seg for å ta i bruk MOSE-teknologien i norsk oljevern (Adressa.no, 2013).

Kaliber har i løpet av sin korte tid som selskap vunnet flere priser, blant annet Teknas innovasjonspris, DnB NOR's Innovasjonspris og daglig leder av selskapet var også nominert til å bli årets gründerkvinne i 2013 (Nyskapingsparken, 2013b).

Bak Kaliber står det fire praktisk rettede gründere. Ingeniørkunnskap står sterkt i selskapet og de er alle utdannede sivilingeniører (industrielt design) fra NTNU. Daglig leder forteller i intervjuet at selve ideen kom allerede i 2007, hvor de gjennom et skoleprosjekt skulle

automatisere en manuell prosess. Det var ulykken hvor skipet Server gikk på grunn utenfor Fedje, som var inspirasjon til ideen. Der ble det satt i gang et ekstremt ressurskrevende manuelt arbeid for å fjerne oljesølet som var skylt i land. Gründerne ønsket å løse denne utfordringen og bestemte seg dermed for at prosjektet skulle handle om nye løsninger innen oljevern (Studenttorget.no, 2011).

Tidligere har de sittet i inkubatoren på NTNU, men nå har de egne lokaler i Trondheim, mens daglig leder sitter i nyskapingsparken i Bergen. De har solgt flere produkter, og brukte store deler av 2012 på utvikling og videreutvikling av fremtidige løsninger.

4.4 Pido

To grunderspirer startet i slutten av 2011 Gründerbergen, for å samle mennesker med samme interesse for innovasjon og nyskaping. Dette plukket arrangørene til Start up Weekend opp og foreslo at de burde være med der.

På Start up weekend ble et brukerbehov introdusert, hvor en deltaker hadde lyst å slippe bar-kø, og heller bestille øl på mobiltelefonen sin. De etablerte kontakter med andre entreprenører på dette arrangementet og sammen begynte de å utvikle det som skulle vise seg å være starten på Pido. Per i dag er det 4 gründere i Pido, og de har beveget seg fra ideen om å bestille øl på mobilen i en bar, til å kunne bestille mat på mobilen på en restaurant. De kobler restauranter og gjester sammen via mobilen, hvor gjestene kan booke bord, se på menyen, bestille fra deres bord, bestille take away og til og med betale. Dette er for å hjelpe restauranten til å yte bedre og effektivisere driften.

Pido er et designdrevet teknologiselskap som har fokus på brukervennlighet og kvalitet. (Pido, 2013) De er alle i en alder fra 20-22 år. De har mye praktisk erfaring og er langt på vei selvlærte. Noen av dem har også bachelorutdanning eller fagbrev. De mener selv at de ikke har den sterkeste faglige kompetansen, men det tar de igjen i interesse og læreevne.

I dag driver Pido med prototypetesting og utvikling, og har avtale med 4 restauranter som fungerer som betalende pilotkunder.

4.5 Inkubatoren Nyskapingsparken

Nyskapingsparken er en inkubator hvor kunnskap, nettverk og kontorplass med infrastruktur stilles til disposisjon for oppstartsbedrifter. Det er Høgskolen i Bergen (HiB),

Bergen Teknologioverføring (BTO), Norges Handelshøyskole (NHH), Hordaland Fylkeskommune, Bergen Kommune og SIVA som er eiere av inkubatoren. Senter for Nyskaping ved HiB er inkubatorens driftsorganisasjon.

Parken åpnet høsten 2007, som en sammenslåing av tre tidligere inkubatorer, nemlig Akademikerbedriften, HiB inkubator og Sarsia inkubator. Nyskapingsparken er én av 22 forskning og utviklingsinkubatorer i Norge, og disponerer 23 kontorer, og 2 møterom til gründerne (Nyskapingsparken, 2013a). Per i dag er det 16 unge bedrifter som har kontorer i Nyskapingsparken. En bedrift kan disponere mer enn ett kontor, hvis dette er nødvendig.

I presentasjonen av seg selv sier Nyskapingsparken følgende: *”Synergi er samvirket mellom to eller flere krefter, som gir en større effekt enn kun summen av de enkelte krefter gir hver for seg.”* Det er akkurat dette inkubatoren ønsker å oppnå ved å samlokalisere gründerne i Nyskapingsparken- å samle krefter og utvikle fremtidens forretningssskaperne. Målet til Nyskapingsparken Inkubator er å gi bedriftene en raskere og sikrere vei fra etablering til vekst. Målgruppen er nystartede bedrifter som er utsprunget fra utdannings- og forskningsmiljøene i Hordaland med stort vekstpotensial og innovasjonsgrad (Nyskapingsparken, 2013a).

Inkubatoren fungerer som et interorganisatorisk læringsmiljø hvor de unge bedriftene som er medlemmer i inkubatoren kan dele og utveksle ressurser, ideer og ferdigheter. For bedrifter som opererer innenfor felt som er i stadig endring, er heterogenitet i porteføljen av kontakter ekstra viktig ettersom det gir bedriftene tilgang til et mangfoldig utvalg av kunnskap. Bedrifter med bredere nettverk blir utsatt for mer erfaringer, forskjellige typer kompetanse, og ekstra muligheter (Fagerberg et al., 2005).

Når en bedrift er nyetablert kan nettverksbygging være en vanskelig og komplisert prosess. Inkubatoren gir de nyetablerte bedriftene som blir tatt inn, tilgang til et allerede godt etablert, heterogent nettverk. Inkubatorer har vært brukt i over 50 år, og er et virkemiddel for nyskaping og innovasjon. Hensikten er at gründerne skal bli koblet med et etablert og strukturert miljø, slik at det har større mulighet til å nå sitt potensial. Internasjonale studier viser at inkubatorer øker sjansen for at små- og mellomstore bedrifter lykkes i sine etableringer og at bedrifter i en velfungerende inkubator vokser raskere, både med hensyn til antall ansatte og omsetning, enn de utenfor inkubatoren (SIVA, 2013b).

5 Analyse

I teoridelen drøfter jeg hvordan ulike typer oppstartsbedrifter har behov for ulike typer nettverk, og dette karakteriseres videre av hvilken utviklingsfase bedriftene befinner seg i. I min oppgave tar jeg utgangspunkt i at det er særlig to forhold som påvirker hvilken type nettverk de unge bedriftene har. For det første er det antagelsene om at bedriftenes nettverk vil være avhengig av hvilken kunnskap bedriftene har og hvilken kunnskapsbase som dominerer. For det andre er det hvor langt de har kommet i utviklingen, som nevnt ovenfor. Min hovedproblemstilling er ”hva kjennetegner unge bedrifters nettverk?”. I dette kapitlet vil jeg belyse denne hovedproblemstillingen gjennom å drøfte mine 3 delproblemstillinger: 1) ”Hvordan påvirkes bedriftens nettverk av den type kunnskap bedriften besitter?”, 2) ”Hvordan påvirkes bedriftens nettverk av hvilken utviklingsfase den er i?”, 3) ”Hvordan påvirker lokaliseringen i inkubatoren bedriftenes nettverk?”

Jeg vil da diskutere disse på bakgrunn av mine teoriinformerte antagelser om at unge bedrifter med syntetisk kunnskapsbase vil domineres av koblinger til næringsliv, mens bedrifter med analytisk kunnskapsbase vil ha mer tilknytning til FoU-institusjoner. Videre vil unge bedrifter i en oppstartsfasen domineres av bonding nettverk, mens bedriftene i tidlig vekstfase vil preges mer av bridging nettverk, og til slutt at unge bedrifter i en inkubator vil ha særlig stort innsag av interne relasjoner i inkubatoren.

Jeg vil i det første delkapitlet (jf kap. 5.1) drøfte hvilken kunnskap hver case bedrift besitter og knytte det opp mot mine antagelser og delspørsmål 1). I det andre delkapitlet (jf kap. 5.2) vil jeg diskutere bedriftenes fase i utviklingen, samt knytte det opp mot presenterte antagelser og delspørsmål 2). Den siste delproblemstillingen, betydningen av lokalisering i en inkubator, vil bli diskutert i delkapittel 5.3.

5.1 Bedriftenes kunnskap og deres nettverk

5.1.1 Innledning

I dette delkapitlet vil jeg først bruke mine innsamlede data til å kartlegge hvilken type kunnskaper mine case bedrifter besitter. Jeg vil her se på kombinasjoner av teoretisk og erfaringsbasert kunnskap som finnes i de enkelte virksomhetene og vil deretter drøfte i hvilken grad min utgangskategorisering av bedriftenes kunnskapsbase passer med det jeg

har observert. Deretter vil jeg drøfte forholdet mellom kunnskapsbase og bedriftens nettverk.

Jeg vil først presentere bedriftene som er kategorisert under analytisk kunnskapsbase, og deretter bedriftene kategorisert under syntetisk kunnskapsbase. Jeg kommer da til å presentere Wisub først, deretter Stormfjord, så Kaliber og til slutt Pido. Jeg har valgt denne rekkefølgen gjennom hele oppgaven for å opprettholde en enhetlig struktur.

I teoridelen (jf kap. 2.2.2) ble det presentert to ulike kunnskapsbaser for bedrifter; analytisk og syntetisk. Analytisk kunnskapsbase domineres av teoretisk kunnskap, mens den syntetiske domineres av erfaringsbasert kunnskap. På bakgrunn av den innsikten jeg hadde om mine case bedrifter før datainnsamlingen startet ble to av bedriftene kategorisert som virksomheter med analytisk kunnskapsbase (Wisub og Stormfjord), mens de to andre ble omtalt som virksomheter med syntetisk kunnskapsbase (Kaliber Industridesign og Pido).

I en oppstartsbedrift er det imidlertid ofte flere forskjellige kunnskapstyper som dominerer. Forretningsideen kan oppstå på bakgrunn av en annen type kunnskap enn hva bedriftens utvikling baseres på. Hvilken type kunnskap som dominerer har mye å si med gründernes bakgrunn.

5.1.2 De utvalgte bedriftene

Wisub ble startet av 2 gründere med lang utdannelse og arbeidserfaring, både fra inn og utland. De er begge ingeniører og den ene gründeren har også en doktorgrad og har jobbet som forsker. Inkubatorleder nevner i intervjuet med henne at det er viktig for Nyskapingsparken at de bedriftene som får godkjent opptak utfyller hverandre og har et godt team. Wisub mener selv at de har komplementær kunnskap ved at de både har erfaring fra brukersiden i tillegg til forskning og utvikling. Jo likere medlemmene av en bedrift er, jo mer ensidig blir den og jo mindre blir bedriften, og også i dette tilfellet, forretningsideen utfordret. Det er da lett å bli stivhengig (jf kap. 2.3.4), noe man lettere kan unngå om en har et heterogent team med forskjellig bakgrunn og erfaring.

I intervjuet med Wisub kommer det godt frem at deres produkt og bakgrunn stammer fra teoretisk kunnskap, mens ideen på den andre siden kommer fra begge gründernes erfaringsbaserte kunnskap, gjennom arbeidslivet – hvor de så et brukerbehov, og gjennom forskning – hvor de fant ut en ny metode å oppfylle dette behovet på.

Når de forteller om sitt produkt, kommer det frem at de kunne gått for en mer radikal innovasjon, men som oppstartsbedrift synes de det er det lurt å begynne med inkrementelle steg slik at kunden kjenner seg igjen i det nye produktet. Gründerne av Wisub mener at mennesker er vanedyr og det er viktig å videreutvikle teknologien som allerede finnes. Som gründeren selv uttrykte: *”Du vil se lenger om du står på en kjempes skuldre”* (gründer, Wisub).

Stormfjord, det andre selskapet som ble kategorisert under analytisk kunnskapsbase, har også en kombinasjon av teoretisk og erfaringsbasert kunnskapsbakgrunn. I intervjuet forteller gründeren at han gikk rett fra prosestetisk utdanning på videregående til å begynne i Statoil. Det var i denne tidlige perioden hos Statoil at en forretningsidé begynte å vokse, men den ble ikke satt ut i live før 25 år senere. I løpet av disse 25 årene fikk gründeren mye praktisk og teoretisk kunnskap ettersom han videreutdannet seg som fysiker, og fikk senere en doktorgrad. Han begynte da å jobbe på et forskningsprosjekt ved en FoU-institusjon, som var et samarbeid mellom flere store bedrifter. Det var under dette prosjektet han traff medgründer til Stormfjord, som også er forsker, da innen kunstig intelligens.

Da ideen ble tatt opp igjen og de begynte å jobbe med det sammen, forteller gründeren at oppstarten var en kombinasjon av forskning og et eller annet ønske som ligger langt bak, som har ligget der i 25 år. Som Wisub, ble også denne ideen og brukerbehovet oppdaget på arbeidsplassen og gjennom brukererfaringer. Det er viktig å se behovet fra brukersiden, og det er ofte er noe som tenderer å mangle ved forskningsbaserte ideer (Hite & Hesterly, 2001).

Når gründeren forteller om forretningsideen bak Stormfjord er det tydelig at både erfaringsbasert og teoretisk kunnskap har vært viktig i utviklingsprosessen. Utvikling av produktet og bedriften har vært gjennom forskning, og her spiller vitenskaplig og teoretisk kunnskap en stor rolle. Det har tatt 6 år å komme dit de er i dag, og Stormfjord påpeker i intervjuet at: *”Vi kunne komt der fortere, det er ikke det, men det hadde vært på bekostning av veldig mye [...] Den kunnskapen vi har etter 6 år er helt uvurderlig”*. (gründer, Stormfjord)

Kaliber Industridesign er en ingeniørbasert bedrift og jeg har i utgangspunktet kategorisert dem under syntetisk kunnskapsbase. Kaliber er en ung bedrift, men likevel i en

tidlig vekstfase. Forretningsideen deres oppsto på NTNU, mens de jobbet med sin bachelor i industridesign. De hadde to år igjen på masteren når de kom på ideen og hadde dermed mulighet til å spesialisere seg innen ulike retninger som var fordelsaktige for utviklingen av produktet. Daglig leder sier i intervjuet at som ingeniører har de hatt en veldig teknisk tilnærming. *”Ideen var egentlig bare å gjøre verden til en bedre plass, altså finne på nye ting som kunne lette brukeren sitt arbeid var målet vårt da, når vi startet”* (daglig leder, Kaliber Industridesign). Selv hadde ikke gründerne arbeidserfaring innenfor området, men hadde skaffet seg en del praktisk erfaring gjennom studiene og på egenhånd, nok til å kunne gjenkjenne et viktig brukerbehov og se en løsning på det.

De 3 gründerne som skapte produktet i 2007, og senere selskapet i 2010, er alle sivilingeniører. På grunn av at utdanningsretningen deres var så praktisk og produktet og bedriften bygger mye på ingeniørbasert kunnskap og innovasjonsmodellen DUI (doing, using, interacting), var det mer naturlig å kategorisere dem under syntetisk kunnskapsbase, i stedet for analytisk.

Pido er den fjerde og siste case bedriften som skal studeres, og de skiller seg litt ut i forhold til de andre. De er et veldig ungt team med 4 gründerne, hvor alle er nye på området. Deres bakgrunn preges av litt arbeidserfaring, noe skolegang og et par av dem har fagbrev innen IT. En av representantene for selskapet uttaler at motivasjonen og interessen for å studere har manglet, og flere av dem er selvlærte: *”Man lærer raskere av å gjøre ting selv”* (gründer, Pido)

Kunnskapsbakgrunnen til gründerne preges av lite teoretisk kunnskap og heller mye av erfaringsbasert kunnskap. Det synes også som om de har en god evne til å lære. De mener selv at den viktigste egenskapen gründerne har til felles er at de klarer å tilegne seg ny kunnskap veldig raskt gjennom praktisk bruk og de trenger i liten grad å lese seg frem til ny kunnskap, fordi de lærer fortere ved å prøve og feile. Dette er et klassisk kjennetegn for en syntetisk kunnskapsbase, som Pido kan kategoriseres under. Deres læreevne tyder på at de har en god absorpsjonsevne og de gikk tidlig ut med å teste produktet på markedet for å få verdifull erfaring og kunnskap for videre utvikling.

Det Pido skiller seg mest ut på er at de ikke kom på forretningsideen selv. Det var gjennom Start up weekend, som nevnt i presentasjonen av bedriften (jf kap. 4.4), og gründerne uttaler selv at oppstarten av bedriften var veldig tilfeldig og en heller merkelig måte å starte

en bedrift på. De har brukt sin kunnskap og interesse til å utvikle en bedrift basert på denne ideen, og jeg vil derfor påstå at det er erfaringsbasert kunnskap som har vært viktigst for starten og utviklingen av Pido. Gründerne sier selv at: *”det er hovedsakelig bare bakgrunn av hardt arbeid og en del erfaring”* (gründer, Pido).

5.1.3 Samlet vurdering

Som jeg har nevnt tidligere så er det den dominerende kunnskapsbasen bedriftene har blitt kategorisert etter. Etter å ha analysert alle bedriftene og gått mer i dybden har det kommet frem at det som ved første øyekast syntes å være den klart dominerende kunnskapsbasen, ikke er så dominerende som jeg i utgangspunktet hadde forventet. Gjennom min analyse kommer det frem at den teoretiske inndelingen av kunnskapstype og kunnskapsbase er en forenkling i forhold til hva som kan observeres i bedriftene. Ingen av case bedriftene har en utelukkende syntetisk eller analytisk kunnskapsbase og bedriftene har en kombinasjon av både erfaringsbasert og teoretisk kunnskap. Selv om bedriftene kategoriseres i forhold til den dominerende kunnskapsbasen, så er det viktig å få frem av basene glir litt inn i hverandre i virkeligheten.

En fellesnevner som kommer frem under analysen av case bedriftene er at forretningsideene stammer fra erfaring, og i noen tilfeller tilfeldigheter. Man kan ikke lese seg til en god forretningsidé, det går mer på intuisjon og pågangsmot. Forretningsideen stammer som oftest fra erfaringer som har blitt gjort og et ønske om å gjøre noe annerledes, mens i selve utviklingen og veien fra idé til produkt er det teoretisk kunnskap som dominerer. Dette kan sies å være naturlig ettersom utvikling er en læringsprosess hvor en må tilegne seg ny kunnskap og bruke denne kunnskapen i nye sammenhenger. En annen fellesnevner er at innovasjonene er inkrementelle, en forbedring av hva som allerede eksisterer.

Bedriftene Wisub, Stormfjord og Kaliber Industridesign har alle hatt tette koblinger mot både industri og universitet fra begynnelsen av, da koblingene har oppstått gjennom arbeid og studier. Pido har etablert koblinger med næringslivet underveis mens de har utviklet produktet og bedriften deres.

I begynnelsen av dette delkapittelet tok jeg opp delproblemstilling 1) ”Hvordan påvirkes bedriftens nettverk av den type kunnskap bedriften besitter?”. I min analyse kommer det frem at det ikke nødvendigvis bare er kunnskapen bedriften besitter som har påvirkning på bedriftens nettverk, men heller bedriftens medlemmers egenskaper til å skape relasjoner

med andre mennesker. Her kommer begrepet absorpsjonskapasitet inn i bildet. Bedriftenes medlemmers evne til å gjenkjenne, absorbere og utnytte ny og viktig kunnskap som kan brukes til å opprette slike relasjoner, altså nettverk, til viktige aktører for selskapets utvikling er en essensiell egenskap som trengs for å øke sannsynligheten for bedriftens overlevelse og vekst. Det synes derimot ikke at bedriftens kunnskapsbase i særlig grad har noe påvirkning på hvilken type nettverk bedriftene har ettersom forskjellen på kunnskapsbasene reelt sett ikke er så stor som jeg i utgangspunktet hadde trodd.

5.2 Bedriftens utviklingsfase og deres nettverk

5.2.1 Innledning

I forrige delkapittel drøftet jeg bedriftenes kunnskap og hvordan dette påvirker hvilke nettverk de har. Jeg vil nå ta for meg sammenhengen mellom fase i utviklingen og bedriftens nettverk og drøfte delproblemstilling 2) ”Hvordan påvirkes bedriftens nettverk av hvilken utviklingsfase den er i?”. Jeg vil også ta for meg hvordan observasjonene mine samsvarer med presentert teori og antagelser angående unge bedrifters nettverk.

Når jeg skal drøfte hvordan bedriftenes nettverk påvirkes av utviklingsfasen de befinner seg i vil jeg fokusere på den *type* nettverk bedriftene besitter. I teoridelen har jeg tatt for meg følgende dimensjoner som kjennetegner type nettverk: sterke og svake bånd, bonding og bridging nettverk og identitetsbasert versus strategisk nettverk. Nettverkets skala drøftes i kapittel 5.3.

I følge teorien er sterke sosiale bånd dominerende i oppstartsfasen, og sosial og moralsk støtte fra sitt tette nettverk kan være veldig viktig i starten. Bedriftene vil i stor grad ha såkalte bonding nettverk. I slike koblinger overføres det i liten grad ny kunnskap. Det er når bedriften utvikler seg og går over i vekstfasen at svake bånd blir mer fremtredende og avgjørende, og nettverket preges da i større grad av en bridging struktur. Som nevnt i teorien (jf kap. 2.3.2) er bonding den nettverksressursen man finner blant aktører som har samhandlet over tid og hvor det er utviklet dyp tillit mellom aktørene. Bridging er relatert til mer sporadiske koblinger mot nye aktører og nettverk (Malecki, 2012), og tilfører i større grad ny kunnskap og nye perspektiver. Bridging nettverk forbindes med forskerne Ronald S. Burt og Granovetter og deres syn på at broer mellom strukturelle hull er de linkene som gjør svake bånd mulige. Tette nettverk, altså bonding nettverk, kan også sees mer på som en begrensning for en oppstartsbedrift. Forskeren Burt påpeker at entreprenører har større

sjanse for å oppnå langvarig suksess om de beveger seg utenfor sitt tette nettverk (Burt, 1997).

5.2.2 De utvalgte bedriftene

Bedriften **Wisub** har jeg karakterisert som en virksomhet med analytisk kunnskapsbase og som et selskap som er i oppstartsfasen. Gründerne bak Wisub har likevel lang erfaring fra arbeidslivet. Når Wisub ble etablert hadde allerede bedriften et spredt nettverk av svake bånd som de kunne utnytte. Dette inkluderte utdanningsinstitusjoner i flere land, i tillegg til kontakter i mange forskjellige store selskaper. Selv påpeker de at under idéfasen og fasen de er i nå, har de for det meste stått på egne ben, men det har vært viktig å ha tilgang til døråpnere, altså et bridging nettverk, som kan komme med viktige innspill, erfaringer og meninger rundt deres nyskapende ide (jf kap 2.3.2). I tillegg til deres etablerte nettverks store rekkevidde i den fasen de befinner seg i, synes nettverket å være noe homogent. I følge teorien har aktører en tendens til å etablere nettverk med aktører med samme karakteristika som en selv (Blau 1977). Selv om det er viktig å ha heterogene nettverk så kan det også være fordelsaktig med et homogent nettverk ettersom det kan gjøre utveksling av kompleks informasjon mer effektivt (Granovetter, 1973). Å ha tilgang til et heterogent nettverk har i følge teorien større viktighet når man beveger seg over i vekstfasen.

Støtte fra familie og venner er så klart viktig, uansett om du skal starte bedrift eller ta andre store avgjørelser, men det kommer frem fra analysen at deres bonding nettverk ikke har spilt en avgjørende rolle i oppstartsfasen. Wisub har fra starten hatt stor nytte av deres bridging nettverk, selv om det er sterke bånd som i teorien blir sett på som dominerende i denne fasen.

Wisub har gjennom inkubatoren og sitt medlemskap i klyngeorganisasjonen NCE subsea kunnet utnyttet og utvidet sitt bridging nettverk. Ved å blant annet delta på messer, forum, arrangementer og lignende har de fått viktige relasjoner med andre nettverkskonstellasjoner. De har flere FoU-partnere, og har ved å bruke sitt utvidede nettverk kommet i kontakt med mulige kunder og viktige kunnskapspartnere. De har produsert forskningsartikler og deltatt på konferanser og mener at det er viktig å bygge sitt nettverk på den måten. Da kan man lett komme i kontakt med viktige aktører, som kan fungere som broer, eller døråpnere som gründerne selv sier, til andre viktige nettverk.

Wisub mottok nylig et Petromax stipend som sørger for utviklingsstøtte og forskningspartnere i tre år fremover. Dette er et godt eksempel på fordeler som har kommet av at de har vært flinke til å tette strukturelle hull til å danne nye og viktige broer og utvidet sitt nettverk. De har også gjennom sitt forskningsnettverk fått syv internasjonale partnere i fire forskjellige land.

Stormfjord er kategorisert under samme kunnskapsbase som Wisub (analytisk), men har kommet over i vekstfasen. I likhet med Wisub, har også Stormfjord hatt et stort industrinettverk helt fra begynnelsen av.

Før oppstarten av selskapet hadde de allerede en kunde som sørget for finansiering og støtte til utvikling. På grunn av dette tette samarbeidet fikk de eliminert behovet for personlig økonomisk støtte som ofte er nødvendig i en oppstartsfase. Gründerne i Stormfjord understreker at denne kunden har vært en veldig viktig aktør fra starten av, både i forhold til kunnskap, nettverk og finansiering. Denne relasjonen som begynte som et svakt bånd ble over tid utviklet til et sterkt bånd.

Oppstartsbedrifter som går inn i en vekstfase vil i følge teorien i større grad utvikle disse såkalte bridging nettverkene mot nye aktører hvor de tilføres ny kunnskap (Jakobsen & Lorentzen, 2013). Over tid kan relasjoner som begynte som et bridging nettverk gå over til å bli et bonding nettverk fordi relasjonen forsterkes og forholdet preges av tillit og kontinuitet. Dermed kan oppstartsbedrifter også ha fremtredende sterke bånd som er viktige for utviklingen av selskapet. En god balanse mellom bridging nettverk og bonding nettverk kan derfor være en kritisk faktor for et selskaps suksess.

I oppstartsfasen hadde Stormfjord et stort innslag av såkalte bridging nettverk, det vil si løse bånd til en rekke aktører. De har både klart å beholde disse, samtidig som de har utviklet nye relasjoner når de har gått over i vekstfasen. Stormfjord er det selskapet i mitt utvalg som har relasjoner med flest aktører i næringslivet. Bridging nettverket deres består av potensielle kunder, investorer, konkurrenter, samarbeidspartnere og utdannings- og forskningsinstitusjoner. Nettverket er meget heterogent, og Stormfjord drar stor nytte av dette i fasen de er i. Ved å bevege seg utenfor sitt opprinnelige tette nettverk, og tidlig se viktigheten av å benytte sine allerede etablerte nettverk har de oppnådd tilgang til viktige ressurser de ikke hadde fått ellers. Et eksempel på dette er deres relasjon med et internasjonalt selskap som produserer hardware og software. Relasjonen oppsto ved at

gründerne presenterte sin forretningsidé og greide på den måten å ”trigge” selskapet til å være med på utviklingen. Hvert år siden har de mottatt utstyr til flere hundre tusen kroner mot at de tester det for dem. Stormfjord sier at dette er kun basert på løse forbindelser som de har lært seg å bruke. I tillegg er også relasjonen en viktig døråpner til det internasjonale markedet: *”Når de tror vi er klar for det så kan de hjelpe oss inn på markedet i USA. Så der har vi liksom åpnet opp og det sier de fremdeles da.”* (gründer, Stormfjord). Stormfjord forteller videre at dette internasjonale selskapet markedsfører Stormfjord i sitt interne nettverk også, og de har opplevd å fått telefoner fra ukjente aktører fordi selskapet har spredt gode ord om Stormfjord og deres kunnskap.

Kaliber Industridesign har jeg karakterisert som et selskap med syntetisk kunnskapsbase og de er også i vekstfasen. Gründerne er ingeniører som er praktisk orienterte i sin virksomhet. Deres forretningsidé oppsto i studietiden og de startet selskapet kort tid etter studiet var fullført.

Selv om Kaliber nå er i en vekstfase, er det viktig å merke seg at under oppstartsfasen så var det tydelig flere sterke bånd som var viktige for utviklingen. Når de startet bedriften hadde relasjoner til medstudenter og professorer som tidligere var svake bånd, utviklet seg til å bli sterke og deler av et bonding nettverk. Medstudenter utviklet seg til å bli medgründere, og professorer utviklet seg til å bli viktige kunnskapsressurser i utviklingsprosessen til forretningsideen og selskapet. Det synes derfor som om bonding nettverket til Kaliber spilte en viktig rolle for selskapets etablering og var en viktig ressurs i bedriftens oppstartsfase, slik som teorien tilsier.

Svake bånd til andre forsknings- og utdanningsinstitusjoner var viktige kilder til kunnskap og utvikling av produktet deres. Daglig leder mener at det gode miljøet på NTNU, som de tidligere var en del av, gjorde det lett å få tak i den kompetansen de trengte og bedret også mulighetene for utvekslingen av kompleks informasjon.

Etter hvert som de kom i vekstfasen er det tydelig at svake bånd blir mer dominante når det gjelder viktige ressurser og tilgang til kunnskap. De har et større behov for et mer strategisk bridging nettverk, ettersom ressursbehovet deres endret seg. Gründer av Kaliber uttrykker i intervjuet: *”Før var det mer nytte av kunnskap om generelle ting og NTNU og utdanningsinstitusjoner var veldig viktig, men så er det litt det med den fasen vi har kommet inn i nå, den har blitt mer spisset. [...] Før var det mer generelle ting som man trengte*

kunnskap om, men nå er det mye mer". (daglig leder, Kaliber) Viktige bridging nettverk til næringslivet utviklet seg til å bli en viktig og avgjørende ressurs for videre vekst.

Pido karakteriseres som en bedrift i oppstartsfasen med syntetisk kunnskapsbase. For dem har bridging nettverk til ulike aktører i næringslivet vært en viktig faktor for utviklingen. Gjennom tilstelninger og arrangementer bygget de seg fort opp et stort nettverk av svake bånd, og jobbet proaktivt med å utnytte disse båndene til deres fordel. I motsetning til de andre case bedriftene hadde Pido verken nettverk mot forskningsinstitusjoner eller bedriftsnettverk i bakhånd, og måtte begynne på null.

Sterke bonding nettverk har ikke vært særlig fremtredende for Pido i oppstartsfasen. Et unntak er en tett vennskapsbasert relasjon til en investor som var avgjørende for starten av selskapet. Denne investoren valgte å investere i teamet for at de skulle ha muligheten til å satse hundre prosent på forretningsideen sin. I gjengjeld fikk han 4 % eierandel i selskapet.

Pido har bygget seg et viktig kunnskaps- og bedriftsnettverk ved å være reaktive og jobbe hardt med å skaffe kontakter. De opprettet relasjoner ved å banke på dører til potensielle kunder og prototypetestere. Nettverket deres utviklet seg raskt til å bli et stort nettverk av svake bånd og tilgang til kritisk kunnskap som har vært avgjørende for deres raske utvikling: *"Vi har utnyttet oss mye av nettverket vårt til å dra inn den kompetansen vi mangler"* (gründer, Pido). I intervjuet med gründerne kommer det frem at det er nettverket til to personer som er særlig viktig. Disse personene kom de i kontakt med gjennom arrangementet "Springbrett" og har under utviklingen vært veldig viktige i forhold til nettverk, erfaring og kompetanse. Spesielt når det gjelder kunnskap om markedet skiller han ene seg ut: *"Han gir oss verdifull innsikt og en forståelse av hvordan restaurantbransjen er drevet og det påvirker valgene vi gjør"* (gründer, Pido). Også gjennom deres evne til å bygge nettverk med næringslivet har de fått 4 pilotkunder som har vært viktige for utviklingen av Pido, ved at de lærer av hverandre: *"Samtidig som vi liker å tro at vi kan best, er alle enige om at det er restaurantene som kan restaurantene. Vi kan det tekniske og de kan restaurantdrift så det er viktig at vi har en god kommunikasjon sammen"* (gründer, Pido).

5.2.3 Samlet vurdering

Jeg viser i teoridelen til en studie som illustrerer at familie og venner ofte sørger for mer økonomisk støtte en banker og venture kapitalister (jfr kap. 2.3.1). I mine case har også

Innovasjon Norge vært en viktig bidragsyter. Alle case bedriftene har mottatt etablerer stipend fra Innovasjon Norge som gjør det mulig for bedriftene å satse på forretningsideen sin uten å ha egenkapital. Nyskapingsparken bidrar også i forhold til gunstige økonomiske betingelser og tilgang til kontorer og andre fasiliteter som er viktige for en ung bedrift.

Under analysen kommer det frem at gründernes alder kan være en viktig faktor når det gjelder nettverkets bredde. Det viser seg at både Wisub og Stormfjord, som har høyere gjennomsnittsalder enn gründerne i de to andre case bedriftene, har skaffet seg viktige kontakter og nettverksressurser gjennom lang tid i arbeidslivet. Pido og Kaliber, som er etablert av yngre gründere, har ikke hatt muligheten til å få denne erfaringen og mulighet til å bygge et bedriftsnettverk på samme måte ettersom de ble gründere så tidlig i livet.

Etter å ha karakterisert case bedriftenes nettverk i forhold til hvor de er i utviklingsprosessen, kommer det frem at hvilken fase bedriftene befinner seg i har en annen betydning for bedriftenes nettverk enn først antatt. Gjennom teorien dannet jeg meg en antagelse om at case bedriftene i oppstartsfasen var sterkt preget av sterke bånd og bonding nettverk, mens mine case bedrifter kategorisert under tidlig vekstfase hadde også et betydelig innslag av svake bånd og bridging nettverk. Kaliber Industridesign var den eneste bedriften som hadde et preg av bonding nettverk i oppstartsfasen, men også de hadde et vesentlig innslag av bridging nettverk allerede ved oppstart. Følgelig synes det som om forskjellene mellom de ulike utviklingsfasene ikke er så tydelig for mine bedrifter som teorien gjerne gir inntrykk for. Teorien er til en viss grad en forenkling i forhold til hvordan det er i praksis, og karakteristikken for fasene glir litt inn i hverandre når det gjelder mine case bedrifter.

For mine case bedrifter, synes likevel bedriftenes nettverk å påvirkes noe av hvilken fase de er i, blant annet siden ressursbehovet endrer seg fra oppstartsfasen til vekstfasen. Dette understøttes også av teorien som ble presentert i kapittel 2.1.2. Selv om nettverkene preges i større grad av svake enn sterke bånd i oppstartsfasen, er det kunnskap om produktet som synes å være viktigst for bedriftene og oppfyller et stort ressursbehov i oppstartsfasen, ettersom det må kompensere for deres manglende kompetanse. Når bedriftene går over i en vekstfase er det koblinger til næringsliv og potensielle kunder som er den viktigste nettverkskoblingen, og kunnskap kan ikke oppfylle det økende ressursbehovet som øker i vekstfasen, alene.

I neste delkapittel (jf kap. 5.3) vil jeg drøfte hvordan lokaliseringen i en inkubator påvirker bedriftenes nettverk. Jeg antar at det i særlig grad har betydning i forhold til det å tilføre bedriftene lokale og geografisk nære nettverk mot andre inkubatorbedrifter (interne nettverk). Dette handler altså om nettverkets *skala*. Min gjennomgang av *type* nettverk og sammenhengen mellom type nettverk og bedriftens utviklingsfase indikerer imidlertid at inkubatoren også spiller en stor rolle på dette området. Det kan synes som om det at case bedriftene befinner seg i en inkubator endrer visse kjennetegn som i følge teorien karakteriserer de forskjellige utviklingsfasene. Dette bidrar også til at forskjellen mellom fasene når det gjelder hvilket nettverk bedriftene har, blir mindre. Utviklingsmessig og tidsmessig, passer kategoriseringen av case bedriftene, men hvis man sammenligner nettverkskarakteristikkene til oppstartsbedrifter som Wisub og Pido med nettverkskarakteristikkene til tidlig vekstbedriftene Stormfjord og Kaliber, så ser man at bildet er mer variert enn hva man kunne anta på bakgrunn av teorien. Ut i fra analysen kan det virke som om viktigheten av bridging nettverk oppstår allerede i oppstartsfasen, og ikke først når bedriften er i vekstfasen.

I en samtale med teknologibedriften Norvative som tidligere var i nyskapingsparken, påpekte de viktighetene av å tidlig bygge nye nettverk: *”Det er lett å bli for komfortabel når man sitter og utvikler, for det er ingen som tvinger deg til å komme deg ut, eller videre til neste fase. Du har kontorplass, du har fått økonomisk støtte. Som nybegynner og førstegangs gründer er det ikke lett å vite når vi bør gjøre hva, og det er det som ble vår fallgrube. Vi satt i pre-inkubatoren på Høgskolen i Bergen og utviklet i ett år før vi fikk opptak i nyskapingsparken, og det var da vi ble oppmerksom på hvilken utviklingskurve vi egentlig burde hatt. Det var dessverre litt for sent. Vi erfarte at vi burde hatt kontakt med marked og næringsliv fra dag en, for det er de som vet hva de trenger. Vi gjorde alt selv først, og deretter kom oss ut og testet ideen. Dette var en helt feil rekkefølge. Det endte med at vi fant ut at vi måtte endre alt. Strategi, marked og teknologi. Etter ett år i nyskapingsparken valgte vi å legge ned vår bedrift.”*(gründer, Norvative)

Gründeren påpeker videre at det har vært en lærerik prosess og Nyskapingsparken var en viktig kunnskapspartner, rådgiver og ressurs for dem, til tross for at de valgte å legge ned bedriften. *”Hadde det ikke vært for Nyskapingsparken og tjenestene de tilbydde hadde mye vært for gjeves. Spesielt forretningsutviklernes kunnskap og hjelp var uvurderlig for oss. Nyskapingsparken gir gründere tilgang til mange nettverk og muligheter til å oppnå ting som er utrolig vanskelig å oppnå på egenhånd. For oss som ikke hadde et etablert nettverk,*

eller noen erfaring med bedriftsutvikling fra før av, gav parken oss en uvurderlig sjanse.”
(gründer, Norvative)

Det kan se ut som inkubatoren endrer forventet utviklingsløp for case bedriftene på en positiv måte ved at de utvikler seg raskere og får et mer omfattende nettverk enn hva de sannsynligvis hadde fått om de ikke hadde vært i inkubatoren. Inkubatoren ivaretar tilrettelegging og gir bedriftene tilgang til viktige ressurser. Dette kan være en av årsakene til at bonding nettverk ikke er så dominerende i oppstartsfasen som man skulle trodd, og at bridging nettverk er dominerende gjennom begge fasene for case bedriftene. Teorien tilsier at det er viktig å bruke svake bånd for de er ofte kilden til gode ideer, kunnskap og innspill i forhold til forretningsideen og selskapet, mens sterke bånd kanskje er viktigere for moralsk og sosial støtte. Alle case bedriftene har gjenkjent behovet for å utnytte svake bånd veldig tidlig i prosessen, og dratt fordeler av dette ved å utvikle seg raskere å få tilgang på ellers utilgjengelig og avgjørende kunnskap og ressurser.

En siste dimensjon når det gjelder type nettverk er forholdet mellom identitetsbaserte nettverk og strategiske nettverk. Nettverket til en bedrift utvikler seg fra oppstartsfase til tidlig vekstfase. Prosessen hvor bedriften adapterer og justerer deres nettverk for å best mulig tilegne seg de ressursene som trengs for å sikre vekst, tyder på å være fremtredende hos case bedriftene allerede ved oppstart.

I teorien presenterer jeg Hite og Hesterly's (2001) ideer om at et bedriftsnettverk utvikler seg fra å være identitetsbasert og egosentrisk til å bli mer instrumentelt og strategisk. Gjennom analysen av mine case bedrifter kommer det frem at det identitetsbaserte nettverket som i teorien skal være fremtredende i oppstartsfasen, ikke er så fremtredende som en skulle tro. I stedet utvikler bedriften allerede i oppstartsfasen et mer kalkulerbart og strategisk nettverk, og bedriften tar med seg dette nettverket og utvikler det videre i vekstfasen. Teorien påpeker at i et identitetsbasert nettverk er sannsynligheten for at de besitter den bredden av ressurser som en bedrift trenger for å møte de nødvendige kravene til vekstfase, liten. Ved at case bedriftene i inkubatoren tidlig har fokus på de fremtidige ressursbehovene, eliminerer de usikre momenter, som tilgjengelighet og tilgang på ressurser. Gjennom at de tidlig tenker strategisk styrker også egen identitet som en seriøs og profesjonell næringsaktør (jf kap. 2.3.4).

Deres vel utviklede nettverk i oppstartsfasen resulterer i at de allerede fra starten av har tilgangen på kompetanse og kunnskap som ellers ikke hadde vært tilgjengelig og dette begrenser også usikkerheten for bedriften. Dette forsterker videre muligheten til å bygge broer og opprette pipelines med eksterne aktører og nettverkskonstellasjoner som igjen forbedrer bedriftenes mulighet til å overleve. Disse mangfoldige båndene tyder på at mine case bedrifter på mange måter har forsert forventet utviklingsløp.

5.3 Bedriftenes lokalisering i en inkubator og deres nettverk

5.3.1 Innledning

Jeg har så langt observert at nettverkene mine case bedrifter besitter på noen områder stemmer overens med det en kunne forvente i følge teorien. På andre områder er det avvik.

I dette delkapittelet vil jeg gi en nærmere drøfting av delproblemstilling 3) ”Hvordan påvirker lokaliseringen i inkubatoren bedriftenes nettverk?”. Min antagelse er at lokaliseringen i en inkubator i særlig grad tilfører bedriften nettverk mot andre inkubatorbedrifter, det vil si interne lokale nettverk. Delkapittelet vil altså ha hovedfokus mot nettverkets skala.

Jeg begynner med å se nærmere på det interne nettverket i inkubatoren og vil rette fokuset mot kunnskapsflyten mellom bedriftene. I tillegg vil jeg bruke mine innsamlede data til å se på bedriftenes eksterne nettverk (utenfor inkubatoren) og inkubatorens rolle i å også fasilitere slike relasjoner. For å undersøke hvilken betydning inkubatoren hadde på det interne nettverket til bedriftene, var det viktig å få frem hva bedriftene fikk ut av å være samlokalisert i Nyskapingsparken.

Kunnskapsflyten i et nettverk er et viktig bidrag for aktørene som er medlemmer i nettverket. Kvaliteten på den interne kunnskapsflyten varierer og avhenger mye av medlemmenes deltagelse og deres eksterne nettverk. Hvis aktørene ikke deler sin kunnskap og erfaring, vil kunnskapsflyten, eller det lokale buzzet ha lav kvalitet. Hvis det derimot er høy tillit mellom aktørene i det interne nettverket og flere koblinger til eksterne nettverk (pipelines), vil det lokale buzzet naturlig nok ha høyere kvalitet (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004).

5.3.2 De utvalgte bedriftene

For å sette fokus på dette i intervjurunden, spurte jeg om hva som motiverte bedriftene til å søke om opptak og hvilke fordeler det var med å være i nyskapingsparken. I følge **Wisub** er muligheten til å lære av andre sine feil en av de største fordelene. De påpeker at det ofte er erfaringsbasert kunnskap til elementære og essensielle ting de kan lære av. Gründerne sier videre at problemer som kan ta evigheter å finne ut at, kan de lett få hjelp til av de andre bedriftene, eller av forretningsutviklerne i inkubatoren. Tid og penger er ofte knappe ressurser hos bedrifter i oppstartsfasen som Wisub er i, og ved å ha tilgang til slik hjelp og kunnskap kan de spare masse tid og penger: *”Det er ikke bare intellektuell utveksling, men også personlig”* (grunder, Wisub).

De unge bedriftene som er i inkubatoren opererer innen forskjellige typer markeder og teknologier, men dette er ikke et problem for kunnskapsdelingen, i følge Wisub. De forteller i intervjuet at selv om det ikke er noen som gjør akkurat det samme som de, eller opererer innenfor det samme markedet, så er det viktige forretningsutviklingsaspekt som er veldig like, hvis ikke identiske, for totalt forskjellige selskaper. Eksempler de kommer med er det å forberede seg til investormøter, råd angående salg og forhandlinger, og videre utvikling av bedriften. Det er dette som er essensielt for en bedrifts vekst og overlevelse, og de uttrykker at denne kunnskapsflyten og de erfaringene de får av å være i inkubatoren er en veldig viktig link i deres verdikjede.

Stormfjord, som også er kategorisert under analytisk kunnskapsbase, men som er gått over i en tidlig vekstfase, har vært i inkubatoren siden den startet opp. Når de søkte om opptak var de ikke klar over hvilke fordeler en slik inkubator kunne by på, bortsett fra praktiske ting som viktige fasiliteter for et nyetablert selskap. Etter hvert innså de verdien av å være samlokalisert med andre bedrifter, og påpeker i intervjuet at overføringsverdien og de erfaringene som blir delt er gull verdt: *”Vi kommer inn i de samme fasene på forskjellige tidspunkt, sånn at den erfaringen de forskjellige kommer ut med er veldig lik, selv om vi har forskjellig teknologi, løsninger og markeder. Fasen er fortsatt den samme”*. De sier videre at det å høre hva de andre hadde problemer med når de var i fasen Stormfjord er i nå, var verdifull kunnskap og de kunne dermed lære av de andre sine feil uten å nødvendigvis måtte gjøre de samme selv: *”Hvis du utnytter den muligheten med å gå og snakke med folk i gangene så tror jeg det kan være utrolig verdifullt”*. (gründer Stormfjord).

Det kan tyde på at Stormfjord får masse igjen, både av generell og mer spesifikk kunnskap av å være samlokalisert med de andre bedriftene. Stormfjord, som er et software selskap, har i motsetning til Wisub tilgang til kunnskap og teknologi som er veldig relevant for dem ettersom mange av bedriftene i inkubatoren også driver med software. Dette kan være en av årsakene til at de ikke bare har mottatt viktig generell kunnskap, men også dratt utviklingsmessige og teknologiske fordeler av å være i inkubatoren.

Etter å ha vært i inkubatoren lenger enn de fleste har Stormfjord lært å kjenne igjen mønster som kan synes å være verdifull kunnskap for de nye som kommer inn. *”Det å holde på med utvikling for lenge, å ikke få ut produktet, det er typisk. Når man holder på med utvikling er det utrolig deilig å være der, men det å gå ut og begynne å presentere det for noen, det venter de fleste for lenge med. Det er jo en del ting som må modnes, men modningen skjer mye forttere om man er aktiv og presenterer ideen og produktet for folk”* (gründer, Stormfjord). Denne kunnskapen har de kunnet dele videre med bedrifter som ikke har like lang erfaring som dem, og som kanskje er ny i inkubatoren.

Kaliber Industridesign, som er i en vekstfase slik som Stormfjord, har erfaring fra å sitte i inkubator fra før av og uttalte i intervjuet: *”Jeg har veldig god erfaring med å sitte på sånne plasser. [...] Man har folk rundt seg som har vært gjennom det du kanskje skal gjennom og kan dermed dele erfaringer. Det er et inspirerende miljø med folk i samme situasjon.”* Gründeren snakker videre om det interne og eksterne nettverket til inkubatoren: *”Du føler du er en del av en større bedrift eller nettverk. Så har du BTO og Connect Vest her og. Alt som er viktig er liksom rundt deg. Det er kort vei og liten terskel for å ta kontakt med folk, noe som er veldig viktig”* (daglig leder, Kaliber).

I likhet med Wisub trekker gründeren bak Kaliber Industridesign frem faktumet at selv om bedriftene som er lokalisert i nyskapingsparken ikke nødvendigvis opererer innenfor samme teknologi eller marked, går de alle gjennom de samme fasene. Dette øker den gjensidige forståelsen av ny kunnskap og teknologi, og aktørene bidrar kontinuerlig og drar fordeler av diffusjonen av informasjon bare av å være tilstede. Selv om inkubatoren er en formalisert arena, virker det som om miljøet er spontant og dynamisk. I følge Kaliber er det viktig å sosialisere seg med de andre bedriftene utenom arbeidstid, og inkubatoren legger opp til sosiale arrangementer for bedriftene i inkubatoren. Videre i intervjuet innrømmer hun at selv om de sosiale arrangementene skjer utenom arbeidstid, har de ofte en tendens til å prate om bedriften og hva som er nytt siden sist, til tross for at de prøver å la være. På denne

måten mottar aktørene som deltar i sosiale og økonomiske aktiviteter automatisk informasjon om de andre bedriftenes utvikling og lærdom.

Nyskapingsparken skal være en inkubator med ulike forsknings- og kunnskapsintensive bedrifter, men i intervjuet påpeker Kaliber at den domineres software bedrifter. For Kaliber som er aktør innen en helt annen bransje, får de ikke de like mye teknisk og utviklingsmessig ut av det lokale buzzet som andre kanskje får, nettopp på grunn av det er få i inkubatoren som har kompetanse på deres område. Dette understreket også Wisub, men som de sa så er den generelle kunnskapen også veldig essensiell og kan skape gode fordeler for en bedrift og spare dem for viktige ressurser som tid og penger.

Det er likevel viktig å gjøre egne erfaringer, fordi i mange tilfeller kan kunnskapen være veldig teoretisk og generell, og dermed kan verdien av informasjonen bli liten og i teorien gi mindre fordeler.

Pido, som driver med software, har vært i Nyskapingsparken i ett år. De gikk tidlig ut og testet produktet sitt og fikk verdifull innsikt og kunnskap om restaurantbransjen på denne måten. De påpeker at responsen de fikk var viktig, og til god hjelp, slik at de kunne justere og forbedre produktet sitt. For dem var dette særlig verdifullt ettersom de selv ikke hadde så mye kunnskap om restaurantbransjen fra før av.

For Pido var det ikke fasilitetene som lokket dem til å søke om plass i Nyskapingsparken: *”Det var egentlig det av det var bedrifter som satt og jobbet med ting i samme fase som oss og til og med inne på samme området. Det var det som lokket og gjorde det fristende å være med på noe sånt.”* (grunder, Pido). De har i likhet med Stormfjord tilegnet seg verdifull kunnskap ved at de andre bedriftene har delt sin kunnskap og erfaringer. *”Det å jobbe i miljøet i parken gjør at vi bare kan hoppe bukk over den problematikken. Vi kan lære av andres erfaringer og slippe å gjøre de samme feilene, å gruble for lenge.”* (gründer, Pido)

Pido nevner også at: *”selv om vi har tilgang til dette nettverket og den kompetansen så tar det likevel tid å lære”*. Dette kan tyde på at kunnskapen som deles i parken også i mange tilfeller er taus og mer kompleks. Overføringen og implementeringen av slik kunnskap er krevende og usikker. Inkubatorens tilrettelegging av et internt nettverk og kunnskapsflyt for bedriftene eliminerer noen usikre momenter, noe som gjør at bedriftene som deler kunnskap kan spare tid og penger og redusere overføringskostnadene som ellers hadde eksistert i arbeidslivet. I følge teorien (jf kap. 2.2.3) er det store kostnader knyttet til overføring av

kompleks kunnskap. Utbyttet de får av kunnskapen som blir delt vil fortsatt være usikkert, og avhengig av mottakers absorpsjonsevne. For å oppfordre til kunnskapsdeling og styrke samholdet i det interne nettverket i inkubatoren arrangerer de jevnlig sosiale arrangementer og har et eget område disponibelt for gründerne hvor de kan koble av og være om kveldene.

5.3.3 Samlet vurdering

Gjennom å samlokalisere oppstartsbedriftene, og sørge for at bedriftene som blir tatt inn har stor interesse av, og ønske om å både tilegne seg og dele kunnskap, legger inkubatoren til rette for et lokalt buzz med høy kvalitet. Ved at inkubatorens opptakskomité legger stor vekt på personligheten til teamet bak bedriften og ikke bare forretningsideen gjør at de forbedrer kommunikasjonsnettverket i inkubatoren og sørger for at det vokser. Dette styrker bedriftenes interne nettverk og gir bedriftene tilgang til verdifull erfaringsbasert kunnskap, som de ellers ikke hadde hatt tilgang til.

Lokalt buzz i inkubatoren legger også til rette for kunnskapsdeling. Inkubatorleder forteller i intervjuet med henne at bedrifter i inkubatoren har gjort oppdrag for hverandre, fordi de har komplementær kunnskap. På denne måten kan bedriftene hjelpe hverandre på en mer gunstig måte, ettersom både tid og penger kan være knappe ressurser når en er en ung bedrift, og da hjelper bedriftene hverandre ved å løse slike problemer. Hun forteller videre at det også har blitt etablert spinn-off bedrifter i inkubatoren, som et resultat av slike kunnskapsspillovers.

Man kan trygt si at inkubatoren bidrar til å styrke bedriftenes interne nettverk i inkubatoren ved å investere i bedrifter som har like interesser. De legger til rette for at det lokale buzzet skal ha høyest mulig kvalitet, men dette avhenger selvsagt av de unge bedriftene som er til stede i inkubatoren. Det er de som er den avgjørende påvirkningsfaktoren til nettverkets kvalitet og de må ha et like sterkt ønske om å lære, som å lære vekk til andre. Inkubatorlederen på sin side fungerer som en pådriver og nettverksfasilitator.

I delkapittel 5.2 diskuterte jeg case bedriftenes store nettverk av svake forbindelser, utenfor det interne nettverket i inkubatoren. Selv om lokalt buzz er fordelsfull for innovasjonsprosessen og hjelper bedriftene ved at de kan lære av andres feil, og spare tid og penger på overføringskostnader, så finnes det også store fordeler med å utnytte det eksterne nettverket. Ved å lage koblinger mot et eksternt nettverk, oppretter bedriftene pipelines som kan åpne for integrasjon i flere utvalg miljøer som igjen åpner for forskjellige muligheter og

kunnskap som tidligere har vært utilgjengelig (jf kap. 2.2.3). I tillegg vil pipelinesene som bedriftene i inkubatoren oppretter koblinger til, berike det lokale buzzet ved at bedriftene har mer utvidet kunnskap og tilgang til flere miljøer utenfor det interne nettverket (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004).

Nyskapingsparken har et bredt, eksternt nettverk, både til aktører som ligger nært geografisk og i utlandet. Hvis de unge bedriftene i inkubatoren er flinke til å benytte seg av dette spredte og omfattende nettverket, altså inkubatorens pipelines, kan oppstartsbedriftene opprette egne koblinger mot aktører i inkubatorens nettverk. Gründerbedriftene påpeker selv at det er viktig å skape interaksjon med de utenfor det interne nettverket. Innovasjon Norge og BTO er to av aktørene i det eksterne nettverket til Nyskapingsparken som case bedriftene mine fremhevet under intervjurunden.

Selv om Innovasjon Norge og BTO betegnes som en del av deres eksterne nettverk, spiller de en viktig rolle for case bedriftene. Alle bedriftene har som nevnt mottatt etablererstipend fra Innovasjon Norge, som skal hjelpe dem å komme i gang med realiseringen av sin forretningsidé. Innovasjon Norge har også et spredt nettverk globalt som gründerne kan utnytte om de ønsker å satse internasjonalt. Både Kaliber og Pido har allerede hatt kontakt med Innovasjon Norge i USA for å se på mulighetene til å ekspandere globalt i fremtiden. Innovasjon Norge en viktig døråpner for case bedriftene, og dette bekreftes av inkubatorlederen.

BTO har kontorer i samme bygg som Nyskapingsparken og har blitt en naturlig kunnskapsressurs for de unge bedriftene. BTO, har i likhet med Innovasjon Norge et globalt nettverk og viktig erfaring og kompetanse innenfor områder som er av stor viktighet for gründerne. BTO har blant annet stor kompetanse innen bedriftsutvikling og nettverksbygging, og driver blant annet et intensivt innovasjonsprogram som heter ACCEL (BTO, 2013). Dette programmet nevnte jeg i metodedelen (jf kap. 3), hvor vi som studenter på master i innovasjon og entreprenørskap skulle bistå et utvalg gründerbedrifter og hjelpe de å utvikle og forbedre deres forretningsplan og investorpresentasjon. Pido har fått stor hjelp av BTO, og det er på grunn av dem de fikk nyss om Nyskapingsparken og senere plass der. Dette er de takknemlig for. BTO har også introdusert dem for en rekke arrangementer som har vært essensielle for deres, og de andre case bedriftenes nettverksbygging.

Leder for Nyskapingsparken sier selv at de bruker sitt nettverk aktivt for å markedsføre seg selv og nå ut til gründere, samt å forbedre inkubatoren. De jobber aktivt for å være tilstede og forsterke koblingene sine, og har koblinger til nettverkskonstellasjoner som Sarsia Seed, Connect Vest, BTO, Inunet, Innovasjon Norge, NCE, for å nevne noen. Hun påpeker også at nettverkene deres igjen er viktige ressurser, og BTO og Connect Vest utmerker seg som de viktigste. Connect Vest og BTO fanger opp mange gründere, og BTO fungerer i tillegg som en kanal mot utdanningsinstitusjoner i regionen. Det er viktig at Nyskapingsparken er til stede og har et etablert nettverk, både for å holde driften i gang og få søkere, i tillegg til å forsterke nettverket og mulighetene til gründerne som allerede sitter i parken.

En annen viktig døråpner som utmerker seg i forhold til nettverksbygging til eksterne aktører, da mer direkte mot hver enkelt bedrift, er forretningsutviklerne til Nyskapingsparken. Inkubatorlederen forteller i intervjuet at forretningsutviklerne som er leid inn til bedriftene, har lang erfaring og kunnskap innen bedriftsetablering, investormiljø, prosjektledelse og så klart forretningsutvikling. Mine case bedrifter uttaler alle i intervjuene at de har vært en viktig kunnskapsressurs og en døråpner til andre nettverk. Da vi i intervjuet spurte om inkubatorleder så fordelene med forretningsutviklernes nettverk responderte hun med: *"Absolutt, der ser jeg veldig god nytte! Der drar de (forretningsutviklerne) med seg inn gründere som kjenner feltet og andre som de vet om og."* Hun forteller videre at forretningsutviklerne er flinke til å koble sammen virkemidler og bedrifter. Hvis forretningsutviklerne mangler noe kompetanse, leier Nyskapingsparken inn spesialkompetanse. Da arrangerer de gjerne workshoper slik at bedriftene best mulig kan dra nytte av kunnskapen ekspertene har å by på.

Mine case bedrifter har opprettet pipelines og koblinger mot eksterne nettverkskonstellasjoner, samt svake og sterke bånd ved å være aktive og utnytte mulighetene både Nyskapingsparken har gitt dem, og som de har skapt selv. Selv om møter med viktige aktører og personer kan være tilfeldige, er det viktig å være på rett sted til rett tid og i rett miljø. Som gründer av Pido uttrykker: *"Det er viktig å legge til rette for at tilfeldige møter oppstår og."* (gründer, Pido)

Inkubatorleder har en viktig rolle som pipelinesfasilitator ved at hun skal koble bedrifter opp mot andre aktører som hun mener kan være viktige for dem, og som de kan lære av. Jo flere som etablerer pipelines med firmaer utenfor det interne nettverket, jo mer informasjon om marked, teknologi og bedriftsutvikling som blir pumpet inn i det lokale buzzet, og jo

bedre kvalitet får det lokale buzzet. Mine funn bekrefter langt på vei det som observeres i teorien om lokalt buzz og pipelines: *"It seems evident that the creation of new knowledge (learning) might be best viewed as a result of a "combination" of close and distant interactions"* ((Oinas, 1999) referert i (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004), s 40)

Som inkubatorleder nevnte, så har det hendt at de har avslått søknader til tross for gode forretningsideer, fordi gründerne ikke var villige til å dele sin kunnskap og heller ikke har et stort ønske om å lære av de andre. Dette er fordi det legges til rette for god synergi og delekultur i parken.

Jeg presenterte min siste delproblemstilling ” Hvordan påvirker lokaliseringen i inkubatoren bedriftenes nettverk?” i begynnelsen av dette delkapittelet. Jeg vil konkludere med at inkubatoren påvirker case bedriftenes nettverk i stor grad, og gir de muligheter og tilgang til et stort nettverk som de sannsynligvis ikke hadde fått tilgang til hadde de vært utenfor inkubatoren. Mine case bedrifter har benyttet seg godt av inkubatorens hjelpemidler og har dratt stor nytte av å være samlokalisert med de andre bedriftene i inkubatoren.

Inkubatoren tilfører bedriftene både mer lokalt og internt nettverk, men også mer eksternt nettverk. Ut i fra analysen kommer det fram at inkubatoren også bidrar til at case bedriftene tilføres nettverk på et tidligere stadie i utviklingen enn hva man i følge teori kunne forventet. Ved at inkubatoren kobler bedriftene opp mot andre aktører hjelper de dem å styrke nettverket slik at det blir mer strategiske i sin tenkning på et tidligere tidspunkt. Inkubatoren øker også ressurstilgjengeligheten, og minsker sannsynligheten for at bedriftene blir stiavhengige (jf kap. 2.3.4).

6 Avslutning

6.1 Viktige funn

I denne oppgaven har jeg hatt som mål å analysere unge bedrifters nettverk, da mer bestemt, nettverket til unge bedrifter som er samlokalisert i en inkubator. Min hovedproblemstilling var ”Hva kjennetegner unge bedrifters nettverk?”. Denne har jeg belyst gjennom 3 delproblemstillinger som alle var knyttet opp mot teoretiske antagelser. Den første delproblemstillingen jeg introduserte var:

1) Hvordan påvirkes bedriftens nettverk av den type kunnskap bedriften besitter?

Antagelse: Unge bedrifter med en syntetisk kunnskapsbase vil domineres av koblinger til næringsliv, mens unge bedrifter med en mer analytisk kunnskapsbase vil ha mer tilknytning til forsknings- og utviklingsinstitusjoner.

Gjennom analysen fant jeg ut at en ren kategorisering av kunnskapsbase ble for enkel i forhold til mine case bedrifter, ettersom alle hadde karakteristikk fra både analytisk og syntetisk kunnskapsbase. Den rene todelingen, som jeg brukte som dimensjoner til å kategorisere mine case bedrifter, synes derfor å være noe forenklet i forhold til hva som reflekteres gjennom analysen. Mine antagelser utformet fra teori om at unge bedrifter med forskjellig kunnskapsbase vil ha forskjellige typer nettverk, synes bare delvis å stemme. Uavhengig av kunnskapsbase hadde de unge bedriftene både innslag av koblinger til næringsliv, samtidig som de hadde innslag av koblinger til forsknings- og utviklingsinstitusjoner. Det ser ut til at hvilken kunnskapsbase de unge case bedriftene mine domineres av, har begrenset betydning for hvilken type nettverk bedriften har. Noe av forklaringen kan være at forskjellen på kunnskapsbasene blant mine case bedrifter reelt sett ikke er så stor som jeg i utgangspunktet hadde trodd. Det viste seg heller at det var den enkelte bedriftsrepresentants personlige egenskaper til å skape og opprettholde relasjoner med andre mennesker som synes å ha den største påvirkningen på bedriftenes nettverk.

2) Hvordan påvirkes bedriftens nettverk av hvilken utviklingsfase den er i?

Antagelse: Unge bedrifter i en oppstartsfase vil domineres av bonding nettverk, uformelle koblinger og relasjoner mot geografisk nære aktører, mens unge bedrifter i en tidlig

vekstfase vil domineres av mer formelle koblinger i form av bridging nettverk mot eksterne aktører.

Oppstartsfase og tidlig vekstfase var de to andre dimensjonene jeg brukte til å kategorisere mine case bedrifter. Gjennom teorien kom det frem klare karaktertrekk til hver av fasene, og jeg antok på bakgrunn av dette at bedriftenes nettverk ville påvirkes av hvilken fase de befant seg i. Gjennom analysen kom det derimot frem at fasene hadde en annen betydning for bedriftens nettverk enn først antatt. De skisserte karakteristikkene til de to fasene var ikke så fremtredende som jeg hadde trodd, og det viste seg at flere av bedriftene allerede i oppstartsfasen hadde nettverkskarakteristikker som passet bedre med tidlig vekstfasebedrifter.

De unge bedriftene som ble kategorisert under tidlig vekstfase (Stormfjord, Kaliber) hadde begge en majoritet av formelle koblinger i form av bridging nettverk mot eksterne aktører, men gjennom analysen kom det frem at disse bridging nettverkene også hadde vært fremtredende under oppstarten av selskapene. Dette gjaldt også bedriftene kategorisert under oppstartsfase (Wisub, Pido). De hadde også en betraktelig større andel av svake koblinger, altså bridging nettverk, og ikke bonding nettverk som jeg først hadde antatt. Også her synes teorien å være noe enkel og unyansert. En endring som imidlertid ser ut til å gjelde ved overgangen fra oppstart til vekstfasen er at ressursbehovet endrer seg fra at kunnskap om produkt- og bedriftsutvikling synes å være den viktigste ressursen i oppstartsfasen, til at nettverk til andre næringslivsrepresentanter og potensielle kunder synes å være den viktigste ressursen i vekstfasen.

Når jeg drøftet sammenhengen mellom type nettverk og bedriftens utviklingsfase, kom det i midlertidig frem en indikasjon på at også tilstedeværelsen i en inkubator påvirker utviklingsfasene. Forskjellene mellom utviklingsfasene for mine case bedrifter synes å være mindre enn hva teorien tilsier. Det synes som om inkubatoren endrer forventet utviklingsløp for case bedriftene, ved at de utvikler seg raskere og dermed minsker det karakteristiske skillet som teorien opererer med mellom oppstartsfase og tidlig vekstfase.

3) Hvordan påvirker lokaliseringen i inkubatoren bedriftenes nettverk?

Antagelse: Unge bedrifter i en inkubator vil ha et særlig stort innslag av lokale og geografisk nære nettverk mot andre bedrifter i inkubatoren (eller interne relasjoner i inkubatoren).

Antagelsen om at unge bedrifter i en inkubator vil ha særlig stor grad av interne relasjoner i inkubatoren synes å stemme godt overens med analysert data. Inkubatoren styrker bedriftens interne nettverk ved å legge til rette for at de unge bedriftene skal ha muligheten til å lære, utvikle seg og bygge nettverk, blant annet mot andre inkubatorbedrifter, men dette avhenger selvsagt av hvor proaktive de unge bedriftene selv er. Det som synes å være en viktig påvirkningskraft til bedriftenes nettverk er bedriftene selv. Inkubatoren gir også de unge bedriftene tilgang til et stort lokalt, nasjonalt og internasjonalt nettverk, som de sannsynligvis ikke ville fått om de var utenfor inkubatoren. Det synes også som om de unge bedriftene, i en tidligere fase en forventet, blir mer strategiske i måten de jobber på.

6.2 Bidrag til teoridiskusjon

Som tidligere nevnt (jf kap. 3) benyttet jeg kvalitativ metode i denne casestudien. For å komme tett på case bedriftene i denne oppgaven, sikre en nyansert forståelse av fenomenet og god intern validitet, var dette en god metode å bruke. Ved å utvikle teoribaserte antagelser og forskningsspørsmål har jeg oppdaget nye trekk ved fenomenet som jeg ikke nødvendigvis hadde forventet.

I metoddelen (jf kap. 3) nevnte jeg at selv om analysen ikke har så høy ekstern validitet kan den likevel være holdbar for situasjoner utover de som ble utforsket i denne studien. Dette handler om teoretisk generalisering (Grønmo, 2004). Jeg mener at den teoretiske generaliseringen av min studie må avgrenses til andre liknende case, det vil si at funnene kun vil gjelde for unge bedrifters nettverk i formaliserte næringsmiljø. Siden den interne validiteten er høy, vil min oppgave kunne bidra til en mer nyansert forståelse av nettverket til unge bedrifter i et formalisert læringsmiljø, som Nyskapingsparken.

Noen av mine teoretiske antagelser er blitt bekreftet gjennom studien, men ikke alle. Jeg vil derfor si at min studie bidrar til å nyansere allerede etablerte teorier om nettverket til unge bedrifter i et formalisert læringsmiljø. Gjennom å analysere mine innsamlede data har jeg kommet frem til at etablert teori i forhold til analytisk og syntetisk kunnskapsbase er noe forenklet og kan dermed nyanseres i forhold til unge bedrifter i et formalisert læringsmiljø.

Det er ofte slik at bedriftene har en mer variert kunnskapsbase enn antatt og dette påvirker nettverket de har. For det andre har jeg vist at det ikke er så tydelige skiller mellom bedriftenes nettverk etter hvilken fase i utviklingen de er i. Bedriftene kan for eksempel ha både bonding og bridging nettverk allerede når de er i oppstartsfasen. For det tredje har jeg vist at en lokalisering i et formalisert læringsmiljø kan endre forventet utviklingsløp for bedriftene på en positiv måte ved at de utvikler seg raskere og får et mer omfattende nettverk enn hva de sannsynligvis hadde fått om de ikke hadde vært en del av et slikt miljø.

6.3 Kritisk vurdering

De fleste studier har svakheter og det er derfor viktig at man diskuterer svakhetene ved egen studie.

Datainnsamlingen er utført ved kun ett enkelt tidspunkt og skaper dermed et stillbilde av de unge bedriftenes nettverk. Resultatene hadde sannsynligvis vært annerledes om jeg hadde fulgt en eller flere bedrifter over tid og på den måten fått et mer helhetlig bilde av deres utvikling. På grunn av tidsbegrensinger ved masteroppgaven hadde jeg ikke muligheter til dette, og brukte dybdeintervjuene som et verktøy til å rekonstruere bedriftenes fortid, ettersom jeg ikke hadde studert de siden oppstart.

Studien tar også kun for seg unge bedrifter i en inkubator, og relevansen må derfor avgrenses til unge bedrifter i et slikt miljø. For å utfordre eller forsterke mine funn kunne man gjort en komparativ studie hvor man studerte noen unge bedrifter i en inkubator, og noen unge utenfor. Jeg valgte å ikke gjøre dette for å få et dypere innblikk i hva som kjennetegner unge bedrifters nettverk om de er i en inkubator, men en komparativ studie kan være et forslag til videre forskning. Et annet forslag til videre forskning er å gå dypere inn på hva inkubatoren kan gjøre for å forbedre gründernes sjanse til å overleve i fremtiden, ettersom min analyse har vist at en inkubator er et viktig hjelpemiddel for unge bedrifter.

Gjennom datainnsamlingsprosessen og analysen har jeg dannet meg et inntrykk av hva som kunne bidratt til å styrke driften og nettverket i inkubatoren. Jeg vil derfor avslutte min oppgave med å presentere tre områder som jeg mener har forbedringspotensiale:

- **Åpnere kontorlandskap**

Flere bedrifter påpeker at lukkede kontorer øker terskelen for å ta kontakt med andre inkubatorbedrifter, og mener at et åpent kontorlandskap hadde senket denne terskelen og skapt et mer kreativt og dynamisk miljø i inkubatoren.

- **Større Differensiering**

Selv om inkubatoren har fokus på mangfold i forhold til type bedrifter som får kontorplass, synes inkubatoren å domineres av software bedrifter. De som ikke er software bedrifter savner innslag av bedrifter og kunnskap innen andre bransjer, og det kunne da kanskje vært viktig å hatt fokus på å koble disse opp mot andre kunnskapsmiljøer slik at de også kan få tilgang på mer spesifikk kunnskap rundt deres bransje.

- **Deling av informasjon**

Selv om det er et ritual å presentere nye bedrifter når de kommer inn i inkubatoren, kan det virke på bedriftene som om de skulle ønske at de visste mer om de forskjellige bedriftenes kompetanse og nettverk. Hvis inkubatoren hadde hatt et intranett hvor de hadde oversikt over de forskjellige bedriftenes kompetanse, utdanningsområde, nettverk og lignende, hadde det vært lettere for bedrifter å få hjelp, og i tillegg hjelpe hverandre. På dette intranettet kunne gründerne også hatt et forum hvor de kan komme med forespørsler om for eksempel problemer som trenger å løses, tjenester, oppdrag og lignende.

7 Kilder

Adressa.no (2013) [Internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article6960317.ece>>

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforl.

Aspelund, A. & Waagø, S. J. (2009) *Teknologibasert nyskaping i Norge*. Trondheim, Tapir akademisk forl.

Atterton, J. (2007) The 'strength of weak ties': social networking by business owners in the Highlands and Islands of Scotland. *Sociologia Ruralis*, 47 (3), s. 228-245.

Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004) Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human geography*, 28 (1), s. 31-56.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (2004) *Den samfunnsskapte virkelighet*. Fagbokforlaget.

Bhide, A. V. (2000) *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press, USA.

Brandtzaeg, P. B., Heim, J. & Kaare, B. H. (2010) Bridging and bonding in social network sites—investigating family-based capital. *International Journal of Web Based Communities*, 6 (3), s. 231-253.

BTO (2013) [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://bergento.no/about-bto/bto-services/>>

Burt, R. S. (1992) The Social Structure of Competition.

Burt, R. S. (1997) The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*, s. 339-365.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2012) *Management research*. Los Angeles, Sage.

Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R., Asheim, B. T., Bruland, K. & Grodal, S. (2005) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford, Oxford University Press.

George, A. L. & Bennett, A. (2005) *Case studies and theory development in the social sciences*. Mit Press.

Gertler, M. S. (1995) " Being There": Proximity, Organization, and Culture in the Development and Adoption of Advanced Manufacturing Technologies. *Economic geography*, s. 1-26.

Giuliani, E. (2011) 12 Networks of innovation. I: Cooke, P., Asheim, B. T., Boschma, R., Martin, R., Schwartz, D. & Tödtling, F. red. *Handbook of Regional Innovation and Growth*. Edward Elgar Publishing Inc., s. 155-163.

Granovetter, M. S. (1973) The strength of weak ties. *American journal of sociology*, s. 1360-1380.

Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.

Hite, J. M. & Hesterly, W. S. (2001) The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22 (3), s. 275-286.

Isaksen, A. & Asheim, B. T. (2008) Den regionale dimensjonen ved innovasjoner. I: Isaksen, A., Asheim, B. T. & Sæther, B. red. *Innovasjoner i norske næringer: et geografisk perspektiv*. s. 19-37.

Isaksen, A., Karlsen, A. & Sæther, B. (2008) *Innovasjoner i norske næringer : et geografisk perspektiv*. Bergen, Fagbokforl.

Jakobsen, S.-E. & Lorentzen, T. (2013) Innovasjonssamarbeid i norske regioner: Hvilke forskjeller kan avdekkes? I: Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S.-E. red. *Innovasjon – organisasjon, region og politikk*. Cappelen Damm.

Malecki, E. J. (2012) Regional social capital: why it matters. *Regional Studies*, 46 (8), s. 1023-1039.

NTB (2012) *EU: Norge scorer dårlig på innovasjon* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://e24.no/naeringsliv/eu-norge-skaarer-daarlig-paa-innovasjon/20150741>>

Nyskapingsparken (2013a) [Internett]. Tilgjengelig fra: <www.nyskapingsparken.no>

Nyskapingsparken (2013b) *Gründerne* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.nyskapingsparken.no/>>

Owen-Smith, J. & Powell, W. W. (2004) Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization science*, 15 (1), s. 5-21.

Pido (2013) [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://pidoapp.com/>>

Regjeringen.no (2013) *Innovasjon* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/innovasjon.html?id=526417>>

Sander, K. (2004) *Kvalitative metoder*.

Schilling, M. A. (2010) *Strategic management of technological innovation*. Boston, McGraw-Hill/Irwin.

SIVA (2013a) *Inkubatorer* [Internett], www.siva.no. Tilgjengelig fra:
<<http://www.siva.no/innovasjon/inkubatorer/>>

SIVA (2013b) *Mer om inkubator* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<[http://www.siva.no/internett/cms.nsf/\\$all/13B71ED96003E244C1257506005CD7AD](http://www.siva.no/internett/cms.nsf/$all/13B71ED96003E244C1257506005CD7AD)>

SSB (2012) *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst. 2005-2010* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.ssb.no/bedrifter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2012-10-26#content>>

Stambøl, L. S. (2010) Klarer selvstendig næringsdrivende å opprettholde sin virksomhet over tid? ,

Stormfjord (2013) [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.stormfjord.no/>>

Studenttorget.no (14.11.2011 2011) - *Vi har en utrolig god idé som løser et stort problem* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.studenttorget.no/index.php?show=5918&expand=4631,4538,5918&artikkelid=10091>>

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforl.

Tv2.no (2011) *Slik følger du gründerdrømmen* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.tv2.no/gmn/slik-foelger-du-grunderdroemmen-3554708.html>>

Wisub (2013) [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://wisub.com/?page_id=6>

Vedlegg 1: Intervjuguide – Bedrifter

1. Bakgrunn: bedriftsledere/entreprenøren(ene)

- Fortell om bakgrunnen din (*human kapital*)
 - Utdanningsbakgrunn (*embrained knowledge*)
 - Arbeidserfaring (*hvilke bransjer? Regionen/internasjonalt?*)
 - Tidligere erfaring med bedriftsetablering (*novice/habitual entrepreneur*)

2. Bakgrunn: Om idéen/produktet og bedriftsetableringen

- Fortell om historien til bedriften, også før den formelle etableringen (*pre-founding*).
 - Hvor kom ideen fra? (internt, arbeidslivet, kunde, konkurrent, FoU-miljø?) (*source of innovation, demand pull/technology push, tacit/explicit knowledge*)
 - Forskningsbasert og/eller erfaringsbasert produkt? Ny teknologi/nytt produkt? (*Radical/incremental innovation*)
 - Teknologi/produkt-drevet eller markedsdrevet innovasjon? Har markedet, kunder hatt en viktig rolle i tidlig fase?
 - Hva var målet med etableringen? Tjene penger, drive med det som er gøy, selvrealisering, makt/status? (*motiv*)
 - Hvem var involvert (*entreprenørens rolle*), viktige personer/nettverk, prosessen (*kompleks, langvarig, planlagt/tilfeldig*)?
 - Har ideen blitt endret i løpet av bedriftsetableringen?

3. Om bedriften sin kunnskapsbase

- Fortell om kompetansen til bedriften (*kunnskapsbase, teamkompetanse*). Hvilken kompetanse har de ansatte i din bedrift? Både formell utdanning (*embrained knowledge*) og eventuelle interesser/personlige egenskaper (*embodied knowledge*)
- Har bedriftene noe spisskompetanse/unik kunnskap?
- Hvilke områder er dere sterke på? Hvilke områder er dere eventuelt svake på?

4. Betydningen av nettverk i bedriftsetablering/produktutviklingsfasen?

- Hvilken betydning har ulike typer nettverk hatt i bedriftsetableringen og produktutviklingen?

(for kunnskap/innovasjon og teknologi, kapital/finansielle ressurser, markedsføring/omdømme)

(type nettverk? konkurrenter, andre bedrifter, underleverandører, kunder, FoU-institusjoner, inkubatorbedrifter)

- Idéfasen
- Produktutviklingsfasen
- Modning/vekstfasen
- Salg/markedsføring, eventuelt internasjonalisering
(beskriv når, i hvilken fase bedriften begynte med markedsføring og salg, tilgang til markedskunnskap, kunder? Hvilke typer kunder og markedssegment?)
(path-dependent vs intentionally managed networks, social vs calculative, commercial vs scientific networks, relational mix)
 - Hvilke har vært viktigst i etableringsfasen (*strong and weak ties*)
 - Hvordan kom dere i kontakt med aktørene? Kjente dere de på forhånd?
 - Har dere fått andre nettverk etter hvert som bedriften har utviklet seg? (*change*)
 - Har rollen til ulike aktører endret seg over tid? (*korte/langvarige, fra social til professional eller vice versa?*)
 - Er det noen aktører som bidrar med flere ressurser? (*multiplex ties, composition quality of networks*)
 - Uformelle eller formelle (kontraktstyrte relasjoner)
 - Er de lokale, regionale, nasjonale, internasjonale? (geografi)
- Beskriv de viktigste utfordringer og barrierer knytte til bedriftsetableringen og de ulike fasene? (nettverk, kompetanse, ressurser)

5. Nyskapingsparken Inkubator si rolle i forhold til kunnskapsutvikling og innovasjon

- Hva var motivasjonen din for å søke om opptak til Nyskapingsparken Inkubator? (Samhold, kompetanse, nettverk, subsidiert kontorplass, andre faktorer?)
- Korleis fungerer Nyskapingsparken med tanke på felles aktiviteter og møteplasser? (praksis)? Hvordan samhandler du/dere med andre bedrifter?
- Er det åpen kommunikasjon? Vilje og praksis for å utveksle informasjon (kunder, nettverk, virkemiddelapparat, etc.)?
- Kjenner du de andre bedriftene i Nyskapingsparken godt? (prosjektene og deres kompetanse, nettverk?)

- Bruker dere andre inkubatorbedrifter som sparringspartnere?
- I hvilken grad er dere fornøyd med den kompetansen bedriften får tilgang til gjennom Nyskapingsparken Inkubator? (inkubatorleder, forretningsutviklere, kompetansenettverk som BTO, Connect Vest, andre?)

Vedlegg 2: Intervjuguide – Inkubatorleder

Bakgrunn: Inkubatorleder

- Fortell om bakgrunnen din?
 - Utdanningsbakgrunn
 - Arbeidserfaring
 - Eventuell tidligere erfaring med entreprenørskap og bedriftsetablering

Nyskapingsparken Inkubator

Drift og administrasjon av Nyskapingsparken

- Hvem er eiere? Hvordan er NP finansiert?
- Hva er formålet med NP? Hvem har definert dette?
- Hvordan molder dere suksess? Output(antall bedrifter) eller effektiv utviklingsmiljø

Opptaksprosessen

- Hvordan driver NP med rekruttering av gründere/ markedsføring? Er det vanskelig/ lett å finne riktige bedrifter?
- Hvordan fungerer opptaksprosessen? Hvilke kriterier legger en vekt på ved opptak av bedrifter?

Inkubasjonsperioden

- Hvilke tjenester får bedriftene tilgang til gjennom NP (Inkubatorens kompetanseprogram)
 - a) Bidra til utviklingen av Deltakeres selskap i forhold til milepæler, målsettinger, fremdrift og gjennomføring.
 - b) Arrangere inntil 10 fagdager pr år, som del av inkubatorens kompetanseprogram.
 - c) Tilby forretningsutvikling innefor relevante områder som kan bidra positivt til utvikling av deltakeres selskap. Dette kan være finansieringsmuligheter og støtteordninger i tidligfase og vekstfase, forretningsplan, presentasjonsmateriell, vekststrategier
 - d) Inkubatoren skal gi deltakeres selskap tilgang til et nettverk av aktuelle personer og miljøer som kan bidra til positivt til utviklingen av deltakeres selskap, herunder FoU miljøer, Virkemiddelaktører, finansieringskilder,
 - e) Inkubatoren skal legge forholdene til rette for et positivt sosialt miljø og internering med andre deltakere i inkubatoren
- Hvem bestemmer hvilke tjenester bedriftene skal få? Har dette utviklet seg over tid? Hvorfor akkurat dette tilbudet?
- Hvilken rolle har inkubatorleden? Hvilken rolle har forretningsutviklerne?
- Hvordan fungerer NP sine relasjoner til eksterne aktører, NP sitt kompetansenettverk? BTO, HiB, UiB, NHH, Connect, Innovasjon Norge? andre? Finansieringskilder? Kunnskapskilder? Marked? Internasjonalt?

- Er Nyskapingsparken Inkubator sitt kompetansenettverk i tråd med bedriftenes behov? Har bedriftene etterlyst andre nettverk?
- Hvordan legger NP til rette for internlæring, og at bedriftene skal få bygge nettverk? sosiale sammenkomster, formelle møteplasser etc?) Hvordan fungerer disse aktiviteten i forhold til å skape nettverk?

Avslutting/ exit/ postinkubasjon

- Hvilke kriterier legges til grunn for å avgjøre når bedriften kan gå ut av inkubatoren?
- Hva skjer når bedriftene er ferdige med tre år i NP?
- Har NP kontakt med Bedriftene i etterkant? Blir de brukt til mentorer etc?