

**UiO : Centre for Entrepreneurship**  
University of Oslo

*Med eksterne aktører som bidrag til vekst,  
sammenligning av novise inkubator- og  
porteføljeentreprenører*

**MSc in Innovation and Entrepreneurship**

Karl-Erik Henriksen

21.5.2013



**Referanseside med  
sammendrag og bibliografiske opplysninger**

Oppgavens tittel:	Med eksterne aktører som bidrag til vekst, sammenligning av novise inkubator- og porteføljeentreprenører	Levert dato: 21.5.2013
Forfatter:	Karl-Erik Henriksen	
Mastergrad:	Master of Science in Innovation and Entrepreneurship (2 år)	Antall sider u/vedlegg:
Merknader:		Antall sider m/vedlegg:
Studieobjekt:	Novise inkubator- og porteføljeentreprenører	
Metodevalg:	Kvalitativ metode, case	

I denne masteroppgaven har jeg gjennomført en komparativ studie av novise inkubator- og erfarne porteføljeentreprenører, ved å se på hvordan de benytter eksterne for å få tilgang til nødvendig resurser og legitimitet. Jeg har valgt å fokusere på bedrifter med utvikling av fysiske produkter rettet mot den konservative oljebransjen, hvor det settes store krav til legitimitet for å aksepteres som en fullverdig leverandør. Ved å gjennomføre semi-strukturert kvalitative intervjuer med to inkubator- og to porteføljeentreprenører har jeg funnet ut at inkubatorentreprenørene i større grad velger å benytte seg av offentlige aktører i sin utvikling. De hadde også en mer stegvis utvikling, hvor de søkte koblinger etter hvert som bedriften utviklet seg. De erfarne porteføljeentreprenørene var mer målrettet i sin søken etter partner, og jobbet tidlig med å tilknytte seg bransjeaktører som kunne hjelpe dem imellom flere stadier. For å oppnå dette var de også mer villig til å gi fra seg kontroll. Dette viser at erfarne porteføljeentreprenører i større grad søker og anser bransjeaktører som en viktig kilde til utvikling. Novise inkubatorentreprenører bør i større grad være klar over de forskjellige stadiene i utviklingen og verdien den riktige partneren kan ha i alle.

Stikkord for bibliotek: Entreprenør, entreprenørskap, nettverk, allianser,

© Karl-Erik Henriksen

2013

Med eksterne aktører som bidrag til vekst,  
sammenligning av novise inkubator- og porteføljeentreprenører

Karl-Erik Henriksen

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

# Forord

Jeg har nå kommet til enden av studiet, M.Sc. Innovation and entrepreneurship. Dette har vært to år med kunnskap og erfaringer, som avsluttes med denne oppgaven. Jeg vil takke min veileder, Jarle Aarstad, som har bidratt med kunnskap og råd til å skrive denne masteroppgaven.

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
2	Teori .....	4
3	Metode.....	10
4	Resultat.....	16
4.1	Offentlige aktører .....	18
4.2	Bransjesamarbeid.....	21
4.2.1	Basert på kontrakt.....	21
4.2.2	Basert på eierskap (equity).....	23
4.3	Oppsummering av resultat.....	26
5	Drøfting .....	27
6	Begrensinger og videre forskning .....	31
	Konklusjon .....	32
7	Referanser.....	33
8	Vedlegg .....	36
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide inkubatorleder.....	36
8.2	Vedlegg 2: Intervjuguide bedrifter .....	38
8.3	Vedlegg 4: Utfyllende forklaring av utvikling med kommenterer .....	41
8.3.1	Samarbeid med offentlige støtteaktører: .....	41
8.3.2	Samarbeid og allianser med bransjeaktører: .....	49
8.3.3	Markedsfokus .....	55



# 1 Innledning

For å oppnå og opprettholde konkurransevne er det i mange industrier viktig med teknologisk innovasjon, utvikling og ny bruk av produkter for å bedre møte behovene i markedet. Spesielt med en økt globalisering, og markeder som smelter sammen, er det viktig å utvikle for møte konkurranseutfordringer (Schilling, 2010). Entreprenørskap står sentralt i dette siden det skal forklare handlingene til en risikotaker, entreprenøren, som ser en mulighet og et potensial i markedet. De er villige til å akseptere høyere risiko for belønningen ved suksess (Hébert & Link, 1989). Med utgangspunkt i egen kunnskap og erfaringer tar de sjansen med å tilby løsninger som skal på en ny eller bedre måte løse disse mulighetene (Shane & Venkataraman, 2007 ; Westhead & Wright, 2011).

Siden kunnskap og erfaring står sentralt i hvordan entreprenøren utvikler sin løsning, i tillegg til at ingen entreprenører er like, kan entreprenørskaps erfaring ved bedriftsetablering påvirke utviklingen av den nye bedriften og hvordan de overkommer utfordringer på sin vei til vekst. Generelt finnes det tre entreprenørtyper hvis vi fokuserer på erfaring: Novise-, serie- og porteføljeentreprenører. Hvor novise er de uerfarne i sin første etablering, og de erfarne er delt mellom de to siste. En serieentreprenør avslutter sitt engasjement for så å påta seg et nytt, og porteføljeentreprenørene er involvert i flere bedrifter på samme tidspunkt (Westhead, Ucbasaran & Wright, 2003). Jeg ønsker å undersøke hvordan erfaring påvirker entreprenørskapsprosessen, og har derfor valgt å sammenligne novise- og porteføljeentreprenører. Jeg anser disse å stå på hver sin side av erfaringsskalaen, novise gjør dette for første gang og porteføljeentreprenøren har erfaring fra flest bedrifter (Westhead, Ucbasaran & Wright, 2003).

Spesielt i etableringen vil de oppleve utfordringer som må overkommes for å vokse. Dette setter ekstra krav til entreprenøren siden en ung bedrift ofte opplever knapphet på nødvendige resurser som kapital og kunnskap, i tillegg til at de vil være under påvirkning av ekstra utfordringer; Liability of newness som er ulemper nye organisasjoner opplever (Stinchcombe, 1965) og liability of smallness som er ulempene små organisasjoner opplever (Baum, 1996). Derfor vil det å undersøke entreprenører involvert i unge bedrifter presentere et spesielt interessant tilfelle for å belyse forskjellene mellom novise- og erfarne entreprenører.

For å overkomme disse utfordringene er etablering og utnyttelse av nettverk og allianser ansett som en god kilde til resurser og kapital, dette gir mulighet til å utvikle uten å integrere resurskrevende aktiviteter (Lechner & Dowling, 2003 ; Baum, Calabrese & Silverman, 2000). Siden bedriften går igjennom flere stadier i utviklingen, vil entreprenøren være nødt til å tilpasse seg og utvikle nettverket etter behov (Greve, 1995 ; Lechner, Dowling & Welp, 2006). Det vil derfor være rimelig å anta at erfaringen vil påvirke hvem, hvordan og til hvilken grad de benytter eksterne i utviklingen. Jeg ønsker å trekke dette inn, og det bidrar til videre tilspissing av spørsmålet for denne oppgaven: Hvordan benytter noviseentreprenører eksterne som en kilde til utvikling og vekst sammenlignet med porteføljeentreprenører?

For å bistå etableringer i Bergensregionen er det etablert en inkubator for å støtte bedrifter med utgangspunkt i forskningsbasert eller kunnskapsintensive forretningsideer. Ved å gi tilgang til rimelige lokaler hjelper de til med å reduserte driftskostnader i tidligstadiet, som kan virke som en barriere for mange. Siden disse etableringene i stor grad er grunnlagt i teknologi tilbyr inkubatorene program, ved å arrangere seminarer og foredrag får entreprenørene mulighet til å utvikle seg. De gir dem tilgang til forretningsutviklere som med sin erfaring veileder entreprenørene, men også gir tilgang til sitt nettverk. I tillegg kan det å være i inkubatoren bidra til å synliggjøre og legitimere dem ovenfor bransjeaktører. Dette kan til en viss grad bidra på samme måte som erfaring for porteføljeentreprenørene, siden forretningsutviklerne bistår flere bedrifter på samme tidspunkt. Med utgangspunkt i dette kommer jeg frem til spørsmålet som ligger til grunn for denne masteroppgaven:

*Hvordan benytter novise inkubatorentreprenører eksterne aktører som en kilde til utvikling og vekst sammenlignet med erfarne porteføljeentreprenører?*

For å undersøke dette har jeg intervjuet novise inkubatorentreprenører og porteføljeentreprenører som jobber med produkt og forretningsutvikling, og nylig har begynt eller snart skal etablere seg i markedet og internasjonalisering. For porteføljeentreprenørene har jeg valgt å fokusere på den nyeste etableringen, som er i samme stadiet som inkubatorbedriftene. Ved å sammenligne hvordan de har benyttet ulike aktører ønsker jeg å avdekke elementer som skiller dem i utviklingen.

Tidligere studier har undersøkt forskjellene mellom novise-, serie- og porteføljeentreprenører, og har kommet frem at det er forskjell i måten de knytter seg til eksterne (Westhead, Ucbasaran & Wright, 2005 ; 2003 ; Ucbasaran et al., 2010). Ved å fokusere på forskjellene



mellom novise inkubator- og porteføljeentreprenør, ønsker jeg å bidra til å bedre forstå hvordan erfaring har en påvirkning på utviklingen. Dette vil være av interesse for novise entreprenører og inkubatorpersonell, for å oppnå en mer effektiv utvikling.

Denne oppgaven er strukturert følgende. I det påfølgende kapittelet vil en gjennomgang av relevant teori og begreper bli presentert, hvor entreprenørtypene og hva som skiller dem kommer mer frem, hvilke utforinger nye organisasjoner opplever og hvordan de kan benytte forskjellige eksterne kilder for å overkomme dette. I metodedelen vil jeg beskrive og argumentere for datainnsamlingen. For å presentere dette best mulig har jeg i resultatkapittelet valgt å skille mellom offentlige aktører, og bransjeaktører som igjen er delt opp i kontraktbasert og eierbasert. Funnene er presentert i Tabell 2, og mer detaljert forklart under. Disse resultatene vil bli satt opp mot teorien og drøftete i diskusjonen, hvor jeg også vil vurdere bidraget til oppgaven. Jeg vil til slutt gjøre rede for begrensninger, og presentere muligheter for videre forskning før jeg avslutter med en konklusjon.

## 2 Teori

Entreprenøren og entreprenørskap har i stor grad vært mål for forskning, og det er mye litteratur som dekker disse emnene fra flere perspektiv. Jeg vil i dette kapittelet presentere relevant litteratur, som vil ligge til grunn for datainnsamling og drøfting av resultatene. Med hensyn til denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på entreprenørtyper, utvikling, nettverk, allianser og teknologiinkubator, som presenteres under. Jeg vil starte med å forklare hva som skiller entreprenørtypene, og hvilke forskjeller tidligere studier har funnet. Videre vil jeg forsette med å forklare utfordringene entreprenøren står ovenfor når ved etablering av en bedrift, og hvordan bruk av eksterne igjennom nettverk og etablering av forskjellige typer allianser kan bidra på etter hvert som behovene endrer seg i utviklingen. Avslutningsvis vil jeg kort fortell hvordan inkubatorer bistår den unge bedriften.

Det finnes flere typer entreprenører, og tidligere litteratur skiller generelt basert på erfaring. Dette er avhengig til hvilken grad de har, eller har hatt, eierskap. Da både majoritet og minoritet i en oppstartet eller oppkjøpt bedrift, og til hvilke tidspunkt eierskapene relativt til hverandre har forekommet. De uerfarne entreprenørene, som ikke har noe tidligere eierskap, blir omtalt som noviseentreprenører. Av de erfarne entreprenørene, som hatt eierskap i to eller flere bedrifter, skilles det mellom serie- og porteføljeentreprenører. Serieentreprenørene har en sekvensiell tilnærming, hvor de avslutter sitt engasjement før de går videre til neste bedrift. Den siste typen, porteføljeentreprenørene, er til forskjellig grad samtidig involvert i flere bedrifter på forskjellige stadier (Westhead, Ucbasaran & Wright, 2003).

Studier som har undersøkt forskjeller mellom typene, og har kommet frem til at spesielt porteføljeentreprenørene har større grad av overlevelse og bedre resultater enn noviseentreprenørene (Westhead & Wright, 2011). Tidligere erfaring bidrar med å finne flere bruksområder for produktet og forstår markedene bedre, men de viser også større fokus på å utvikle organisasjonssiden av bedriften og vokse raskere. Selv om uerfarne var marginalt mer villig til å inngå allianser, var det porteføljeentreprenørene som hadde signifikant flere partnere basert på eierskap(equity) (Westhead, Ucbasaran & Wright, 2003). Dette kan tyde på at porteføljeentreprenører har mer vilje til å gi fra seg deler av bedriften slik at de får tilgang til resursene de trenger for å vokse og utvikle fra et tidligere stadium, dette kan være hvorfor porteføljeentreprenører rapporterer mer tilgang til kapital enn de andre entreprenørtypene (Westhead, Ucbasaran & Wright, 2005). De kan også virke mer attraktive for investorer siden

entreprenøren kan vise til tidligere suksess og dermed fremstå som en tryggere investering, og tidligere erfaring med å feile kan få porteføljeentreprenøren til å redusere sin egen verdsetting av foretaket (Ucbasaran et al., 2010), for derfor fremstå som en mer lønnsom investering og ikke "skremme" bort eventuelle partnere.

Uavhengig av bakgrunn må entreprenører som etablerer nye bedrifter på sin vei mot vekst overkomme det som er beskrevet som liability of newness, som forklarer ulempene en ny organisasjon opplever. Internt må roller og ansvarsområder vedrørende arbeidsoppgaver fordeles og etableres, personene som blir satt til de forskjellige oppgavene må lære hva stillingene innebærer og hvordan de skal utføres ofte basert på generelle kunnskaper. I eksisterende organisasjoner er det allerede fastsatte begrensninger og underforståtte normer som vil bli overført til nye individer igjennom opplæring av forhenværende ansatte og av organisasjonen som helhet, som reduserer mesteparten av usikkerheten rundt dette. For den nye organisasjonen vil etableringsperioden medføre konflikter, koste tid, skape bekymring og ineffektivitet, og det vil kreve resurser for å overkomme dette. Eksternt vil de oppleve mangel på omdømme og innflytelse ovenfor de rundt seg, dette blir omtalt som legitimitet i bransjen (Stinchcombe, 1965). Typisk vil organisasjoner koble seg til og samarbeide med dem som kan vise til pålitelighet og ansvar, noe den nye organisasjonen ikke har gjort seg fortjent til enda. Siden de er avhengig av kunder og leverandører, må de bygge opp aksept fra dem raskest mulig for å skape verdi. Et viktig element her vil være tillitt: Vil de være i stand til å levere det de skal, med avtalt kvaliteten, når de har sagt, til avtalt pris? De må de bevise de er tillitten verdig for å oppnå den nødvendige legitimiteten de trenger for å gjennomføre transaksjoner. Begge disse faktorene vil være resurskrevende å overkomme, og hvordan de jobber for å effektivt komme igjennom denne perioden vil være avgjørende for å overleve og vokse (Hauge, Strodomskyte & Dai, 2012 ; Stinchcombe, 1965).

Det har også blitt hevdet at grunnen til at unge organisasjoner har større risiko for å dø er det som blir omtalt som liability of smallness, som tar utgangspunkt i organisasjonene størrelse og ikke alder som liability of newness. Mindre organisasjoner er i større grad forventet til å feile enn store. Det kreves innsats over tid å bygge opp en stor organisasjon, og derfor vil størrelse bli oppfattet som et tegn på suksess i seg selv, som igjen taler for pålitelighet og ansvarlighet. Det at de har oppnådd en stor størrelse bidrar til legitimitet i bransjen (Clegg, Hardy & Nord, 1996 ; Baum, 1996).

Begge begrepene forklarer at unge organisasjoner gjennomgår en periode i starten som vil oppleves som ekstra utfordrende sett i forhold til etablerte organisasjoner. Det at de ikke har bygget opp relasjoner og at markedet ser det som mer sannsynlig at de feiler, påvirker bransjelegitimitet og medføre problemer med å hente inn kapital eller økte renter (Clegg, Hardy & Nord, 1996). For å overkomme dette vil det krevere resurser, noe som unge organisasjoner som oftest allerede har knappet av. Derfor vil ulempene liability of newness og liability of smallness være ekstra ille i denne perioden, og hvor effektivt de overkommer dette vil være avgjørende for overlevelse og vekst. Internt i bedriften vil det være nødvendig å tenke igjennom og definere roller, og med det redusere usikkerhet rundt ansvar, noe som igjen kan være med på å fremme initiativ for raskere komme over dette (Stinchcombe, 1965).

Nettverk kan virke som en viktig kilde til utvikling, med å hente inn resurser og øke legitimiteten. Med dette som en kilde til kunnskap er det mulig å komplimentere og forsterke kjernekunnskapen i bedriften som et bidrag til vekst uten å integrere aktiviteter som krever kapital. Det er da viktig å være klart over at viljen en relasjon har til å bidra er avhengig av styrken i båndet, som blir avgjort som en kombinasjon av tiden, intensitet, fortrolighet og antallet gjensidige tjenester utført. Det hele samles under graden av tillitt mellom aktørene. Bedre tillitt vil medføre at de begge stoler på hverandre, og at transaksjonene vil gjennomføres med ærlig hensikt. Derfor vil en kjerne av stabile relasjoner være avgjørende for utviklingen, siden de har en så stor grad av tillitt at det er mulig å effektivt dele resurser (Venkataraman & Van de Ven, 1998 ; Richardson, 1972).

Generelt for nettverk vil bånd mellom like personer ha en økt sannsynlighet for å bli sterkt, siden de vil ha mer til felles og samtidig vil det være mer naturlig å benytte mer tid på akkurat den koblingen. Avhengig av styrken vil de dele sin kunnskap, men også gi innpass for hverandre i sine nettverk. En person A som har et sterkt bånd til person B vil ha større forutsetning for å få innpass i nettverket til person B. Videre vil en ukjent person C som har et godt bånd til B, ha bedre forutsetninger for å skape et sterkt bånd til A. Dette er fordi noen av trekkene som A og B deler mest sannsynlig også deles av C, samt at tilliten C har til B vil bli tatt med positivt i vurderingen C gjør ovenfor A. Dette kan være en god kilde for mer effektivt utvide nettverket og skape nye relasjoner med større grad av tillitt fra et tidligere stadium (Lechner & Dowling, 2003 ; Granovetter, 1973).

For at et nettverk skal være effektivt og virke som en kilde til utvikling bør det være tilpasset tilgang på allsidig informasjon og evner, med et minimum av overflødighet, konflikt og kompleksitet. Lechner, Dowling og Welpé (2006) undersøkte sammensetning av nettverk og hvordan behovet for nettverkstyper ender seg med utviklingen til firmaet. Hva som er rett vil selvfølgelig være avhengig av situasjonen, men de fant noen fellestrekk ved forskjellige stadier som kan være med å rettlede og forhåpentlig effektivisere utviklingen til en bedrift. I fasen rett etter bedriftsetablering vil de sosiale nettverkene være en viktig kilde til kunnskap for å utvikle bedriften. Siden disse består av personlige relasjoner mellom individer (venner og familie), ligger det allerede eksisterende tillit til grunn som vil gjøre det mulig å hente inn resurser eller åpne opp for potensiell ekspansjon av nettverket med en gang. Samtidig er det viktig å jobbe mot nettverk som skaper bedre omdømme. Ved å knytte seg opp til bedrifter som er markedsledere eller har et godt rykte i bransjen, vil det være med på å øke troverdigheten på et tidligere tidspunkt og gjøre det lettere for dem å selv bli akseptert som en legitim aktør. I tillegg vil disse ha mye kunnskap og resurser, som det kan ta år å bygge opp selv. Etter hvert som bedriften utvikler seg bør bedriften endre sitt fokus, og utvikle nettverket for å reflektere dette. Siden det er en begrensning for hvor mange relasjoner de kan håndtere, vil de etter hvert nå antall relasjoner de klarer å pleie og utnytte. Da vil det være ekstra viktig å ikke pleie overfløydige nettverk, men heller prioritere etter hva behovet vil være for videre vekst; markeds- og samarbeidsnettverk. Disse viste seg å ha en positiv innvirkning på salg i årene etter etablering. Markedsnettverk er kanaler til markedsinformasjon med distinkte relasjoner med individer/ firmaer. Samarbeidsnettverk er samarbeid med direkte konkurrenter, de kan gjerne oppta en posisjon som underleverandør eller gå inn i samarbeid ved større prosjekter som ellers vil være for resurskrevende for å gjennomføre selv. Omdømme nettverk med markedsledere er bra for å øke legitimiteten, men det er mulig å øke effektivisere dette samarbeidet ved å inngå en allianse (Lechner & Dowling, 2003 ; Lechner, Dowling & Welpé, 2006). Dette vil gi tilgang til flere resurser på et tidlig stadium når tiden er kritisk, noe som vil være spesielt gunstig for unge firmaer med knapphet om ressursene (Baum, Calabrese & Silverman, 2000). Det å inngå et partnerskap hvor ressursene, kapasitetene og kjernekompetansen er kombinert, vil være en god kilde til legitimitet og resurser, som skaper konkurransevne. Det er flere måter dette kan hjelpe bedriften, ved å gi tilgang til kapital, de ansatte, marked og distribusjon, eller immaterielle eiendeler som patenter, rettigheter og varemerker som kan være resurskrevende å få tilgang eller utvikle selv. Videre kan det også gi tilgang til materielle eiendeler som lokaler, produksjonsfasiliteter og alt som måtte høre til.

For en liten bedrift kan dette være veldig kostbart å erverve selv, men nødvendig for å utvikle seg og starte med salg. I tillegg vil også en partner med legitimitet påvirke omdømmet positivt, og dermed gjør det raskere å overkomme liability of newness og liability of smallness (Bierly Iii & Coombs, 2004 ; Carayannis, Kassicieh & Radosevich, 2000).

Det finnes her forskjellige typer allianser basert på båndene mellom partene. Den svakeste typen er strategiske allianser hvor samarbeid er basert på kontrakter, og den sterkeste typen er en allianse basert på at partneren kjøper seg opp i bedriften (equity). Det finnes naturlig nok fordeler og ulemper med begge. Ved et kontraktbasert samarbeid vil entreprenøren selv sitte igjen med hele eierandelen av selskapet sitt, og vil da være et mindre engasjerende og mer fleksibel engasjement. Dette er et samarbeid som ofte er beregnet for en kortere periode avhengig av kontrakten, og det vil gjerne være flere begrensinger for samarbeidet. Spesielt ved slutt kan det være vanskelig å overføre taus kunnskap og immaterielle rettigheter, noe som også kan påvirke samarbeidet underveis. Ved at den store aktøren blir deleier i selskapet ligger det et grunnlag for bedre samarbeid siden det oppstår en situasjon hvor det er i begges interesse at de skal vokse. Det vil gjøre at båndene mellom dem utvikler seg raskt, og det er gunstig for å oppnå stor grad av tillitt og økt samarbeidsevne fra tidlig stadiet. Motivasjonen ved å oppgi deler av selskapet kan være forskjellig, men for entreprenøren kan det være nødvendig for å komme raskere til markedet eller i det hele tatt klare å fullføre målene som er nødvendig for å overleve. For den store aktøren kan dette gi tilgang til ny teknologi som er patentert eller de selv ikke har kunnskap til å utvikle på en effektiv måte. Videre vil et mindre selskap være mer fleksibelt og dermed ha større mulighet for å utvikle innovative løsninger, eller det kan sees på som en ren investeringsmulighet med høyere avkastning enn de selv ville oppnådd. Når utviklingen er over vil det være vanskelig for den store bedriften å føre tilbake noe av den tause kunnskapen som de har vært med på å utvikle i den lille, og derfor vil et oppkjøp gjerne være en naturlig exit av samarbeidet (Bierly Iii & Coombs, 2004). Det finnes naturlig negative elementer som kan komme ved allianser, partneren kan opptre opportunistisk, lekke informasjon eller miste kontroll over viktige eiendeler. Om det oppstår en intern konkurranse, kan det skade samarbeidet. Derfor er det viktig å vurdere sin posisjon og bidraget partneren kan tilby før en avtale inngår. Det har også vist seg at bedrifter som inngikk allianser med konkurrenter også opplevde lavere utbytte (Baum, Calabrese & Silverman, 2000).

Siden det i stor grad er resursmangel som hindrer bedriftene å vokse, har inkubatorer de siste tiårene vokst frem som en anerkjent støtteordning (Peters, Rice & Sundararajan, 2004). De skal støtte og pleie etableringene når ulempene er som størst ved å redusere driftskostnadene til bedriftene og øke synlighet. Ved å gi tilgang til rimelige lokaler hvor de også har tilgang til basisutstyr, bidrar inkubatorene til å overkomme barrierer i tidligstadiet som kan virke store for bedriften (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005). I tillegg til samlokalisering med andre bedrifter, som gir bedriftene tilgang til å utvide nettverket sitt og lære av andre, tilbyr gjerne inkubatorene forretningsutviklere. Disse skal støtte utviklingen til bedriften igjennom flere faser med å tilby kunnskap og råd for finans, markedsføring, patenter, mm., områder teknologisk orienterte bedrifter gjerne mangler selv. Videre vil det å være koblet til en etablert inkubator være med på fremme synlighet og legitimitet i markedet, spesielt om inkubatoren er anerkjent for å selektere sine medlemmer (Peters, Rice & Sundararajan, 2004). Siden det å være innovativ og skape bedrifter med vekstpotensial er av politisk interesse, har det fra offentlig være et ønske å stimulere og tilrettelegge for nyetableringer. Med dette satses det for å gjøre næringsliv bedre rustet til å møte konkurranse, både nasjonalt og globalt. Staten har igjennom Selskapet for Industrivekst (SIVA) etablert flere inkubatorer, og har selv definert en inkubator som:

*Enkelt sagt består en Inkubator av kunnskap og nettverk, rom og viktige kontortjenester som stilles til din disposisjon.*

(SIVA: <http://www.siva.no/sivabas/nyheter.nsf/main/16B52FDE17454634C1256E7C00217E17?opendocument> )

Inkubatorene har kjennskap til andre offentlige muligheter og utviklingsprogram. I tillegg til at de er knyttet til og linket opp mot offentlige finansordninger som Innovasjon Norge, som bidrar med finansiell støtte som stipender ved etablering og utvikling av bedrifter.

### **Oppsummering:**

I dette kapittelet har jeg presentert relevant litteratur. De tre forskjellige entreprenørtypene har forskjellige måter å utvikle sin bedrift ved trekke inn resurser eksternt. Siden det å etablere og utvikle et en bedrift er preget av mange ufordringer og mangel på resurser, er bruk av nettverk og allianser ansett som en god kilde til dette. Utbyttet er avhengig av relasjonen og graden av tilliten mellom partene. For å bedre forutsetningene for unge bedrifter er det som en støtte fra det offentlige etablert inkubator, som skal bistå med rimelige lokaler og veilede bedriftene i utviklingen.

### 3 Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for valgene jeg har tatt for å undersøke temaet, hvordan jeg gikk frem for å undersøke dette og hva jeg gjorde for å oppnå best mulig validitet og reliabilitet i dataene.

#### **Valg av metode:**

For å utforske og danne et grunnlag til sammenligningene mellom novise inkubator- og erfarne porteføljeentreprenører valgte jeg å gjennomføre dette som en casestudie, som er bra for å forstå hvordan det er i nåtid (Yin, 2013). For å både forstå hvordan og hvorfor, er det nødvendig å utføre dette som en kvalitativ undersøkelse med innsamling av primærdata. Siden dette kan medføre store mengder informasjon vil det være behov for noe struktur under intervjuene for å være sikker på at alle nødvendige emner blir dekt, men det er da viktig å ikke henge seg for mye opp i dette underveis (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2012). Som utgangspunkt for mine intervjuer har jeg benyttet en semi-strukturert intervjuguide, det gir nødvendig struktur uten å gå på bekostning av friheten (Yin, 2013).

#### **Utvalget:**

Jeg fikk anledning til legge min undersøkelse til følgeforskningen som Senter for Nyskapning ved Høgskolen i Bergen gjennomfører som oppfølging og evaluering av inkubatoren. Dette har gitt meg muligheten til å støtte meg til erfarne akademikere under datainnsamlingen. For å bedre forstå inkubatoren sin rolle og bedriftene i den, gjennomførte vi et semi-strukturert intervju med inkubatorlederen basert på en intervjuguide (Vedlegg 1). Hun gav oss ett innblikk i inkubatorens tilbud og fortalte om de ulike bedriftene der. Dette var også med på å utforme intervjuguiden som ble benyttet i intervjuene av inkubatorbedriftene (Vedlegg 2) Med bakgrunn i et grovsortert utvalg basert på data hentet fra internett, fikk jeg etter intervjuet innspill fra inkubatorlederen for hvilke bedrifter som passet min undersøkelse. Jeg satt som kriterier for inkubatorbedriftene at de skulle være tilknyttet oljebransjen og at fasen de er i er produktutvikling eller tidlig salg.

Målet for oppgaven var å intervju to inkubatorbedrifter, dette vil øke den eksterne validiteten ved å sammenligne flere fra samme kategori (Yin, 2013). Jeg deltok på tre av intervjuene for så å selektere på et bedre grunnlag når de var gjennomført, det å kontrollere utvalget vil bidra til å definere begrensingene for generalisering av undersøkelsen (Eisenhardt, 1989). Vi



benyttet en semi-strukturert intervjuguide med bakgrunn i litteratur om entreprenørnettverk i intervjuene (Vedlegg 2) (Lechner & Dowling, 2003 ; Lechner, Dowling & Welpel, 2006).

Ved undersøkelsen av porteføljeentreprenørene hadde jeg som utgangspunkt å gjenskape studien av inkubatorbedriftene. Jeg ble gjennom en forretningsutvikler i Bergen Teknologioverføring (BTO) satt i kontakt med tre porteføljeentreprenører fra regionen som oppfylte kriteriene for inkubatorbedriftene, som ikke hadde mottatt noe støtte av BTO. Her fikk jeg bare anledning til å intervju to, men basert på informasjon fra forretningsutvikleren vil jeg si disse passet best av de opprinnelige tre. Samme intervjuguide (Vedlegg 2) ble benyttet til disse intervjuene, men jeg unnlot å stille spørsmålene vedrørende inkubatoren. Emnet som omhandler bakgrunn vil omfatte tidligere erfaringen de har med oppstart, og underveis hadde jeg fokus på å plukke opp avgjørelser som hadde rot i tidligere erfaringer.

Siden bedriftene består av flere personer, som alle har sin påvirkning på utviklingen, har jeg valgt å fokusere på daglig leder som jeg anser som det mest innflytelsesrike individet på utvikling av bedriften og bruk av eksterne relasjoner. Dette samsvarer med tidligere undersøkelser (Westhead, Ucbasaran & Wright, 2005 ; Westhead & Wright, 2011).

Det å finne bedrifter innenfor og utenfor inkubatoren som er mest mulig identiske, som samtidig har en geografisk tilknytning til hverandre, påvirker utvalget. Den største forskjellen på disse bedriftene er kompleksiteten i teknologien og kostnaden det er å produsere produktene. Dette vil ha en innvirkning på måten de har gjennomført dette, men siden det er tekniske løsninger i tidligstadiet føler jeg det gir grunnlag for sammenligning. Jeg føler denne kombinasjonen egner seg bra til å få et inntrykk og med det være et godt utgangspunkt for å avdekke eventuelle forskjeller i måten de utvikler sine bedrifter.

### **Behandling av data**

Samtlige intervjuer varte mellom 1 til 1,5 time, og ble tatt opp med opptaker. Disse lydfilene har blitt transkribert, og dokumentene ligger til grunn for analyse og resultat. En utfordring med case studier er mengden data, og derfor har jeg valgt å benytte within-case analyse som Eisenhardt (1989) trekker frem som en god måte å overkomme mengden data. Jeg gjennomførte først en analyse og utarbeidet et sammendrag, som ligger til grunn for resultatene samlet i Tabell 2 og presentasjonen i resultat kapittelet.

I denne første analysen vektla jeg å holde på tonen fra intervjuene med å trekke inn sitater fra entreprenørene, dette føler jeg holdt på nærheten samtidig som det fikk den nødvendige

strukturen som gav grunnlaget for sammenligning. Jeg har valgt å legge denne analysen med i Vedlegg 3, for at leseren har anledning til å få mer innblikk i meningene til entreprenørene.

### **Vurdering av kvaliteten til dataene**

For å bedømme kvaliteten av forskningsdesignet og om jeg har undersøkt forskningsspørsmålet, har jeg tatt utgangspunkt testene Yin (2013) presentere for å vurdere validitet og reliabilitet.

Begrepsvaliditet omhandler til hvilken grad begrepene i undersøkelsen samsvarer med hva intervjuobjektene har sagt og begrepene oppsummert i teorien. Begrepene målt har vært veldig enkle, og dermed skapt et godt grunnlag. For å ivareta dette har jeg benyttet opptar under intervjuene, hvor lydfilene har blitt transkribert. Disse dataene har blitt støttet med notater tatt underveis og en oppsummering av intervjuet skrevet rett etterpå. En svakhet er at jeg ikke har latt intervjuobjektene gå over dataene så alt stemmer, men ved å ha gjennomført intervjuene i person har jeg hatt anledning til å vurdere svarene og kroppsspråket til intervjuobjektene. Dette har gjort det mulig å følge opp underveis og presisere ved fare for misforståelse. I tillegg har tilknytningen til følgeforskningen økt validiteten, vi var flere som kunne tolke svarene i intervjuene og dermed passe på svarene. I tillegg har spørreguiden flere spørsmål som indirekte trekker inn flere av de andre spørsmålene.

Ekstern validitet omhandler til hvilken grad funnene kan generaliseres. Vurderinger vedrørende dette har jeg gjort rede for tidligere i dette kapitlet.

Ved å presentere en detaljert metodedel vil det være mulig å i stor grad gjenskape undersøkelsen og komme frem til de samme resultatene, som er vurderingen av reliabiliteten. Jeg har valgt å holde intervjuobjektene anonyme, noe som reduserer reliabiliteten.

Jeg har i dette kapitlet gjort rede for hvordan jeg har hentet inn data, og hvilke vurderinger som ligger til grunn for valg av metode og analyse. Under vil jeg presentere kort hver bedrift og entreprenøren.

### ***Inkubatorentreprenør 1 (I1):***

Er en spinn-off bedrift fra NTNU, og består av tre personer fikk en prosjektoppgave i 2007 hvor de skulle automatisere en manuell prosess. Inspirert av Fedje- og Rockness ulykken, som var et stort oljeutslipp, valgte de å utvikle en maskin som skrubber og suger opp olje som har satt seg fast på fjell. I løpet av sin utdanning fortsatte de å videreutvikle produktet ved flere prosjekt, og avsluttet studiet med å lage en fungerende prototype som masteroppgaven. De valgte å satse videre på produktet, og etablerte firmaet etter endt utdanning i 2010. Nå har produktet kommet så langt at de har gjennomført siden første leveranse, og jobber med å utvikle salgsnettverk og videreutvikle systemet med å tilby komplementære produkter. Naturlig nok har de ensidig utdanning internt, og har begrenset med arbeidserfaring fra sommerjobber.

### ***Inkubatorentreprenør 2 (I2):***

Lager produkt for trådløs dataoverføring over korte avstander subsea. Dette er utviklet spesielt med tanke på å effektivisere bruken av fjernstyrte undervannsbåter, ved å lette kunne endre sensorene de benytter seg av under operasjon. De vil med det omgå begrensninger og svakheter fysiske koblinger har. Firmaet ble etablert i 2010, og består av to personer. De har begge høyere utdanning, men forskjellig bakgrunn. Entreprenør 1 er utdannet mekatronikk ingeniør med flere år relevant bransjeerfaring, og entreprenør 2 har jobbet som forsker på elektronikk med erfaring fra internasjonale prosjekter. Bakgrunnen for ideen var at entreprenør en identifiserte en mangel basert på egen erfaring ved en jobb. Ved en tilfeldighet møtte han entreprenør 2 som kom med et forslag til løsning, og de tok det videre sammen etter det. De jobber i dag med å utvikle produktet og har laget en fungerende prototype. De har også mottatt et forskningsstipend og er i prosessen med å innhente samarbeidspartnere og pilotkunder til dette. Begge entreprenørene var tilgjengelig ved intervjuet.

### ***Inkubatorentreprenør 3 (I3):***

Lager software for 3D visualisering av anlegg rettet mot oljebransjen, og ble etablert i 2007. Bakgrunnen for dette produktet oppsto når entreprenører jobbet som fagarbeider, og han begynte å tenke på verdien av å lage en modell av prosessanlegg for å bedre forstå og lære seg kompliserte prosessanlegg. Det ble ikke noe utvikling av ideen før han hadde videreutdannet seg og begynt på doktorgrad. De har i dag levert til noen prosjekter, og jobber med å vokse. De er i postinkubasjon, noe som betyr at de er på vei ut av inkubatorlokalene.

### ***Porteføljeentreprenør 1 (P1):***

Lager produkt for oljevern ved å slepe en trål av lenser etter båten. Firmaet ble etablert i 2010, og bakgrunnen for etableringen for de fire var å utvikle nye løsninger for å støtte seismikk skip. I denne prosessen identifiserte de en mangel, det var ingen systemer som var tilpasset et behov de hadde, og valgte dermed å utvikle et system som kunne dekke dette. Systemet er i dag sertifisert og de jobber med å få ut sine første bestillinger. Lense systemet finnes i forskjellige størrelser med forskjellig bruksområder.

Daglig leder har hovedsakelig en forretningsutdannelse, med bred utvikling og entreprenørskaps erfaring. Han har jobbet i familiebedriften som utvikler og selger produkter til marin næring, han har her vært med på produktutvikling og etablering av salgskontorer i utlandet. Videre har han blitt involvert i flere etableringer utenfor denne bedriften og de siste tre årene har han vært involvert i utviklingen og realiseringen av fire produkter. Alle relatert til marine og offshorenæring.

### ***Porteføljeentreprenør 2 (P2):***

Utvikler en ny elektrisk Blow Out Preventer(BOP), som skal sikre oljebrønnen når det borres. Firmaet ble etablert i 2012, ved at tre stykker med bransjekunnskap satt med spørsmålet hvordan Macondo ulykken kunne gå så galt. De begynte å diskutere hvordan en BOP kan utvikles for å være tryggere og mer pålitelig. De hevder BOPer ikke har sett noen stor utvikling de seneste årene, og de ønsker å modernisere dette og utvikle det etter dagens teknologi. De er i dag i utviklingsfasen, hvor de har sikret seg patentene, og jobber nå med å skaffe en samarbeidspartner for å få nødvendig kapital til å bygge og teste produktet.

Daglig leder har en yrkesutdanning i bunn, og har jobbet seg opp fra ”gulvet” i oljebransjen. Igjennom å bli forfremmelser og utdanning underveis endte han opp som regionssjef, og har jobbet hos flere store konsern i oljebransjen. Han gikk over til å bli konsulent for

bedriftsutvikling, og har de senere årene hatt flere eierskap og deltatt i produktutvikling. Han nevner også at forrige etablering ikke har lyktes, og at dette er noe han jobber litt å få til ved siden av denne etableringen.

## 4 Resultat

I dette kapittelet vil resultatene fra intervjuene bli presentert. Etter å ha utført intervjuene har jeg bedre grunnlag for vurdere hvilken av inkubatorentreprenørene som passer best i denne sammenheng, viktige egenskaper er oppsummert i Tabell 1.

<b>Bedrift</b>	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>
Fysisk produktutvikling	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja
Utviklingsstadiet	Salg	Prototype	Salg	Salg	Utvikling
Ansatte	3	2	10	4	3
Oppstarts erfaring	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja
Etablering	2010	2010	2007	2010	2012

**Tabell 1: Oppsummering av egenskapene til bedriftene**

For å skape grunnlag til generalisering og oppnå bedre validitet bør de samsvare mest mulig. Av bedriftene velger jeg å ekskludere I3 fra sammenligningen. Som det kommer frem av Tabell 1 skiller de seg ut på flere punkter: De har ikke et fysisk produkt, de er eldst og har flest ansatte. Av dette er nok det at de ikke har en fysisk produktutvikling som skiller dem mest fra de andre, da dette setter andre kriterier utvikling og skalering av produksjon.

Videre i dette kapittelet vil jeg presentere resultatene fra intervjuene med de fire entreprenøren, og resultatene her er basert på den første analysen presentert i Vedlegg 3. Denne er vedlagt for å gi en mer utfyllende presentasjon av etableringene, ved ønske å forstå dem bedre.

Målet for denne studien har vært å identifisere hvordan novise inkubator- og porteføljeentreprenører overkommer utfordringene til vekst ved hjelp av ekstern støtte ved å vise hvilke type relasjoner de har, eller ønsker å benytte seg av. For å presentere resultatene oversiktlig har jeg på neste side, i Tabell 2, samlet de forskjellige typene strukturert på følgende måte: Overordnet er det skilt mellom offentlig støtte, og bransjestøtte som videre er brutt opp i kontrakt og eierskap. Underkategoriene deler opp i kapital og hjelp til de forskjellige delene de må utvikle; produktutvikling, forretningsutvikling, marked/ salg og internasjonalisering.

	Offentlig				Bransjesamarbeid							
					Kontrakt				Eierskap (Equity)			
Bedrift	I1	I2	P1	P2	I1	I2	P1	P2	I1	I2	P1	P2
Antall aktører	4	4	1	2	1	2	2	1	1	-	1	1
Kapital	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X
Produktutvikling	X	X	-	-	X	X	-	-	-	-	X	X
Forretningsutvikling	X	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
Marked/ Salg	X	X	-	-	X	X	X	X	-	-	X	X
Internasjonalisering	X	-	-	-	X	-	X	X	-	-	-	X

**Tabell 2: Tabell over kilder til støtte for bedriftene**

Som det kommer frem av Tabell 2 benytter de seg mye av de samme kildene, og alle har samarbeid med noen i alle kategoriene. Under vil jeg holde på denne strukturen, og presentere hvordan og til hvilken grad de har benyttet disse koblingene.

Ved å se på Tabell 2 kommer det frem at novise inkubatorentreprenørene i størst grad knytter seg til offentlig støtte, og porteføljeentreprenørene velger å knytte seg til bransjeaktører. De er også de som er mest villige til å gi bort deler av bedriften for å få tilgang til disse resursene.

Jeg ønsker å trekke frem I1 og P1 som en spesielt interessant sammenligning. Begge har utviklet oljevernsutstyr, og har flere av de samme kundene. De er ikke konkurrenter, men produktene benyttes som komplementært i forskjellige deler av oljeoppdykningsprosessen.

## 4.1 Offentlige aktører

Jeg har valgt å samle all offentlig bidrag under denne delen. De har som hensikt å fremme utvikling, og har ingen direkte gevinster i bidragene. Det er derfor er det andre forutsetninger som ligger til grunn, som gjør at bedriftene vil får bidrag under andre krav enn for aktører som har et kommersielt synspunkt. Inkubatorbedriftene har i større grad benyttet disse som en viktig del for utvikling.

### **Kapital**

Som det kommer frem av Tabell 2 er økonomisk støtte det eneste alle har, eller har planer om å, benytte seg av fra offentlige aktører. Forskjellen her ligger i hvilken grad og betydningen av bidraget. Inkubatorentreprenørene melder at de har knyttet seg til flere støtteordninger enn porteføljeentreprenører, og gjerne flere ordninger fra samme aktør. For dem har dette vært en viktig kilde til kapital for å realisere utviklingen. I1 trekker frem et stipend fra Innovasjon Norge gav dem mulighet til å utvikle en prototype, og var med det avgjørende for dem ved etablering. Inkubatorentreprenørene utnytter også dette i senere stadiet av utviklingen, et eksempel på dette er hvordan I2 nylig har fått innvilget forskningsstipendet Petromaks, som over tre år skal bistå dem i videre utvikling i samarbeid med andre aktører. Det må nevnes at P1 har mottatt mest, men kun gjennom en aktør, og entreprenøren trekker frem at dette ikke var avgjørende for utviklingen. Det var selvfølgelig et bra bidrag siden det var omfattende, men fremover vil han vurderer verdien til Innovasjon Norge og regner med at han i mindre grad vil benytte seg av dem, de blir for tungvinne å jobbe imot. Dette støttes også av P2, som ikke vil vurdere Innovasjon Norge, da dette innebærer at for mye resurser går med i søknad og oppfølging. De offentlige støtteordningene P2 ønsker å benytte seg av er i Norge, Skattefunn, men dette vil kun bidra når de får inntekter. De har også søkt på et stipend i regi av EU, men han never at dette er veldig vanskelig å få. Derfor vil de i større grad fokuserer for støtte fra bransjeaktører.

### **Produktutvikling**

Ingen av porteføljeentreprenørene har benyttet offentlig støtte som en kilde til kunnskap i utviklingen av prosjektet sitt. Det nærmeste vil være P1 som har testet og dokumentert utstyret sitt i basseng tilhørende FoU, men siden de ikke fikk råd til endringer har jeg valgt å holde dette bidraget utenfor. For inkubatorbedriftene derimot har dette vært en viktig kilde, spesielt for I1, men begge har koblinger til FoU som de har benyttet på flere måter. I1 har som



en spin-off bedrift fra NTNU, Norsk Teknisk-naturvitenskapelig universitet, utviklet produktet igjennom flere prosjekt i utdanning til entreprenørene. I denne prosessen har de hatt anledning til å utnytte veiledere, eller andre tilknyttet universitetsmiljøet som hadde kunnskapen de hadde behov for. Når de ble ferdig med utdanningen valgte de å satse videre på ideen, og etablerte seg først på inkubatoren ved NTNU og beholdt dermed nærheten til universitetsmiljøet mellom det. Entreprenører forteller også at de underveis benyttet SINTEF, som er Skandinavias største uavhengige forskningskonsern, og de kom med viktig innspill som av avgjørende for hvordan produktet ble utviklet. Dette var en spesielt tungtveiende kobling for dem siden SINTEF er involvert i alle oljeutslipp i Norge og har derfor viktig erfaring med hvordan olje oppfører seg ute i felt.

For I2 har de foreløpig benyttet dette lite i utviklingen av produktet, men nå som de er blitt tildelt Petromaks stipendet ønsker de å benytte master- og doktorgradsstudenter for å bistå i videre utvikling av produktet. De har også koblet seg til forskningsinstitusjoner, både Universitetet i Bergen og andre steder, dette henger sammen med en av grunnleggerne har bakgrunn fra forskningsmiljø.

### **Forretningsutvikling**

Inkubatorentreprenørene gir uttrykk for at dette er et felt hvor de selv har følt mangl på kunnskap, og har derfor jobbet for å utvikle seg. Det at de er med i inkubatoren, I1 er også involvert i inkubatoren til NTNU, gir dem mye støtte til forretningsutvikling. De trekker frem at inkubatoren har hjulpet dem på flere måter med; forretningsutviklere, foredrag og utviklingsprogrammer. Men de har også benyttet andre offentlige kilder til utvikling. Når I1 ble etablert ble NTNU Teochnology Transfer medeier og gav dem støtte til etableringen og utviklingen i tidligstadiet, de er nå ute av I1. Videre så har de også benyttet forretningsplan konkurranser som en mulighet for å utvikle seg. Dette gir dem faglige utfordringer og spørsmål de ikke har tenkt på selv, i tillegg til at det virker som en bekreftelse på ideen og kilde til motivasjon. De har også tatt fag ved NTNU og BI som kilder for personlig utvikling og å innhente kunnskap rundt dette feltet.

P2 trekker frem NCE Subsea som veldig viktig og de har gitt bidrag på flere måter. Med tanke på forretningsutvikling har de vært med på utviklingsprogram hvor de har fått innspill fra erfarne personer. De har også imellom Innovasjon Norge blitt med i et mentorprogram, hvor en erfaren entreprenør føler dem opp og kommer med forslag til videre utvikling.

På den andre siden er porteføljeentreprenørene, som ikke har følt noe behov for innspill til forretningsutvikling. De jeg snakket med har suksessfull erfaring med dette tidligere, og har som daglig ledere ansvar for administrativt og salg, noe de føler seg trygge på at de innehar den nødvendige kunnskapen og erfaringen til å gjøre selv.

### **Marked/ Salg**

Av inkubatorbedriftene så er det kun I1 som har begynt med salg, I2 vurderer å åpne for pilotkunder, men derfor har de ikke vurdert dette så mye enda og har ikke begynt å jobbe fokusert mot dette, men har benyttet NCE til å utvide nettet sitt som en forberedelse. For I1 har forretningsutvikleren med sitt nettverk åpnet dører, men de har i stor grad planer om å bygge opp sine egne salgs- og distribusjonsnettverk. De har benyttet entreprenørskolen ved NTNU for å utføre markedsanalyser.

### **Internasjonalisering**

I1 har begynt å tenke internasjonalt, men foreløpig har de fokus mot det norske markedet. De har deltatt på messer for å vise produktet sitt, og vært i kontakt med Innovasjon Norge sine kontorer som en døråpner og starte jobben med å etablere nettverk ute. Men de har ingen konkrete planer om hvordan de skal nå ut til markedene.

Av porteføljeentreprenørene var det kun P1 som nevnte Innovasjon Norge, ved at han hadde brukt de ved etablering av kontorer i andre land tidligere. I denne sammenheng følte han ikke noe behov for å benytte dem.

## 4.2 Bransjesamarbeid

I denne delen begynner kommer porteføljeentreprenørene mer på banen. Samtlige av entreprenørene, inkubator og portefølje har koblinger ut, men hvordan og hvem de knytter seg til varierer veldig. Det som er spesielt interessant her er hvordan de ser på samarbeid, og hva de er villige til å gi for å oppnå samarbeid. Inkubatorentreprenørene forstår at de må knytte seg til andre for å få tilgang til nødvendige resurser og legitimitet, men de er mye mer reservert for samarbeid og hva de ønsker ut av det. De gjør mer selv, I2 nevner at de ikke vil inngå samarbeid med noen som kan kreve eksklusivitet og dermed sette begrensinger for dem hva marked og salg angår.

Porteføljeentreprenørene er på den andre siden. De søker selv koblinger i et tidlig stadium, med mål om å knytte seg til aktører som gir tilgang til flere resurser og kan hjelpe dem igjennom flere faser av utviklingen. De føler selv det er avgjørende for suksess, det er en nødvendighet for vekst og legitimitet.

P2 søker bransjesamarbeid og er i samtaler om det, men forutsetningene er ikke avklart ende. Entreprenøren tror dette kan bli et samarbeid basert på eierskap, og derfor har jeg valgt å ta det med der.

### 4.2.1 Basert på kontrakt

Som kommer frem av Tabell 2 er dette kategorien hvor de totalt er mest representert. Dette er den svakeste formen for samarbeid og vil derfor gi entreprenørene mer kontroll, men også gi minst igjen til den andre parten.

#### **Kapital**

Alle har knyttet seg til bransjen sin for å oppnå økonomisk støtte til utviklingen av produktet. Siden I1 og P1 har mye til felles, har Norges Oljevern Forening (NOFO), som eies og ivaretar oljevern beredskapen til oljeselskapene i Norge har begge vært involvert i utviklingen til begge. En av oppgavene de har er å forbedre oljeberedskapen ved utvikling av ny teknologi (NOFO: <http://www.nofo.no/>), og har dermed støttet utviklingen til begge disse. For P1 har dette samarbeidet vært omfattende, siden NOFO har bidratt med i underkant av 20 % av utviklingen.

Både I2 og P2 jobber for å oppnå et samarbeid med et oljeselskap, siden de støtter ny teknologi for å fremme innovasjon i bransjen. De er ikke konkurrenter for I2 og P2, men vil være kunder av kundene og dermed ha utbytte av bedre teknologi. P2 gjør dette bevist, tidlig i produktutviklingsfasen, og mener det er viktig for å realisere ideen og skaffe den nødvendige legitimitet for produktet. I2 ble klar over dette som en mulighet presentert av mentoren nevnt under offentlig forretningsstøtte, og undersøker nå muligheten for dette.

### **Produktutvikling**

I produktutviklingsfasen kommer også NOFO frem som en aktør for I1 og P1. De sitter på veldig mye kunnskap om oljeutslipp og egenskaper til oljevernutstyr, i tillegg har de også en årlig olje på vann øvelse hvor P1 er med og tester produktet i de mest reelle forhold mulig.

Som hovedoppgaven hadde entreprenørene i I1 å lage en fungerende prototype, og brukte da en plastleverandør for å hjelpe dem med å forstå hvordan de burde utvikle produktet, mot at plastleverandøren fikk levere til dem. De fikk da anledning noen dager i uken å sitte hos plastleverandøren, noe som gav dem nærheten for et effektivt samarbeid.

I2 gir uttrykk om at de ønsker samarbeid, bare det ikke betyr at de må gi fra seg eksklusivitet. De ønsker å få med noen potensielle kunder til å være med på en IFU-kontrakt for å videreutvikle ved at de tilbyr en måte å få testet prototyper, men de har ikke kommet så lang at dette har vært aktuelt enda.

### **Forretningsutvikling**

Ingen benytter partnere som de bare har kontraktbasert samarbeid til utvikling, eller ser dette som en mulighet til å hente inn informasjon for å forbedre sin bedrift. Dette har nok med at denne typen ikke gir de nære båndene.

### **Marked/ salg**

Begge entreprenørene som har benyttet NOFO trekker dem frem som en viktig referanse å ta med seg når de skal fokusere mot markedet. Ved at de sertifiserer produktet blir det ansett å holde en høy standard, noe som gir legitimiteten de trenger. I tillegg så vil NOFO, siden de har oljevernberedskap, være en kunde og de har endt opp som første kunder for begge.

I2 sin strategi for å nå markedet er å knytte seg til mulige kunder i løpet av produktutviklingen ved samarbeid, for å utvikle og presentere produkter som er tilpasset dem.

De gir også uttrykk for at de trenger en døråpner for å nå ut, uten å ha noen formening om hvordan de skal få til dette.

### **Internasjonalisering**

NOFO har for I1 og P1 vært viktig for dem, de har internasjonal anerkjennelse og entreprenørene never at andre land kopierer Norge og NOFO sine løsninger for oljevern. Dette vil gi dem referansene og legitimiteten de har behov for å selge til andre land. P1 hadde valget mellom flere samarbeidspartnere tidlig i utviklingen, men valgte bevist NOFO for den internasjonale anerkjennelsen de ville få når produktet var ferdig og sertifisert.

Mer konkret er P1 nå i prosessen med å inngå en salgs- og distribusjonsavtale med en global leverandør av oljevernsutstyr. Entreprenøren har valgt dette for å raskt få tilgang til marked og en organisasjon det ville tatt dem mange år å bygge opp selv. Entreprenøren ønsker at de skal bli et rent produksjonsselskap for denne leverandøren.

P2 har som nevnt tidligere mål å involvere, og er i samtaler med, et oljeselskap. Denne aktøren vil i tillegg til kapital være en viktig kilde til internasjonal legitimitet når de skal begynne med salg.

### **4.2.2 Basert på eierskap (equity)**

I denne delen skal jeg gjøre rede for samarbeid hvor partneren inngår som medeier i bedriften. Dette gjør at de inngår et samarbeid hvor det er av gjensidig interesse at den lille vokser og utvikler seg, ved at den store også får utbytte av samarbeidet. Her kommer porteføljeentreprenørene mer frem, og dette er en løsning de i mye større grad søker og jobber for å oppnå og mener er avgjørende for suksess. Dette er en klar strategi, hvor de forsøker å knytte seg til aktører som kan hjelpe dem på flere nivå med flere typer resurser. Av bedriftene er det kun I2 som ikke har noen medeiere i bedriften. De andre tre vil bli presentert under.

#### **Kapital:**

I1 er den eneste av inkubatorbedriftene som har gitt opp deler av firmaet sitt. De valgte å gjøre dette for å hente inn kapital med en aktør de møtte noe tilfeldig imellom en kontakt på NTNU. Dette er et stort konsern i norsk sammenheng, men de har ingen erfaring med oljevern og har dermed ikke anledning til å bidra med produktutvikling. Så dette er i stor grad en ren økonomisk samarbeidspartner.

P1 har valgt å selge halve eierandelen, som gav dem driftskapital i to år, og dette var et bevist valg. Igjennom nettverket til en av de som var med i oppstarten fikk de anledning til å knytte seg til en bedrift som også kan tilby dem kunnskap til utviklingen og produksjonsfasiliteter for produktet. Dette gir dem også kapitalen nødvendig for å mellomfinansiere produkter uten at det går på personlig risiko.

P2 føler de må ha en eller flere partnere for å utvikle produktet sitt. Siden de er yngst har de ikke rukket å få dette på plass enda, men fokuset til daglig leder er å finne en partner de kan utvikle dette samme med. De mener det vil ta for lang tid å gro dette organisk, ved å kun bruke egne midler, og ønsker en partner som er villig til å gå tungt inn.

### **Produktutvikling**

I produktutviklingen er det kun P1 som til nå har benyttet en allianse basert på eierskap til å fremme produktutviklingen. Partneren som eier halvparten av bedriften er ikke konkurrent, men innehar mye av kunnskapen de trenger for å utvikle produktet, og har derfor bidratt med mye nødvendig kunnskap. Dette har også gitt dem tilgang til produksjonsfasilitetene, noe entreprenøren mener er avgjørende for fysisk produktutvikling.

P2 mener selv de sitter på den nødvendige kunnskapen med utviklingen av dette, men har et ønske å tilknytte seg til en bransjepartner som kan bidra med dette. Det vil trygge utviklingen, i tillegg til å bidra om det skulle være et behov. Partneren må også ha produksjonsfasiliteter.

### **Forretningsutvikling**

Det er kun I1 som nevner partneren sin som mulig kilde for kunnskap om utviklingen av bedriften. Det fremstår ikke som det er noen sterke koblinger mellom dem, men de har anledning til å spørre partneren ved eventuelle organisasjons- og forretningsmessige spørsmål.

### **Marked/ salg**

For P1 er partneren anerkjent innfor marin næring, noe som bidrar til legitimitet. Det at de har produksjonsfasiliteter med egen kai gir dem mulighet til å demonstrere produktene på vannet, noe entreprenøren mener er viktig for å salg.

P2 ønsker å knytte seg opp til en partner med allerede etablerte salgs- og distribusjonsnettverk, så de slipper å bygge opp dette selv. Entreprenøren mener det vil ta alt for lang tid å bygge opp dette selv og opparbeide seg den nødvendige legitimiteten.

## **Internasjonalisering**

Her gjelder det samme som nevnt tidligere for P2, de søker en partner som skal ta seg av salg, som har nettverk og legitimiteten for å selge dette internasjonalt.

## 4.3 Oppsummering av resultat

Kapittelet startet med å bestemme utvalget fra inkubatorbedriftene, hvor egenskapene som danner grunnlaget for dette er oppsummert i Tabell 1. Dataene samlet inn under intervjuene er blitt sortert etter hvilken type aktør delt opp i offentlig og bransje, som igjen er delt opp i kontrakt og eierskap. Dette er samlet i Tabell 2 for å presentere funnene på en mer oversiktlig måte. Av den kommer det frem en forskjell i måten de velger å benytte eksterne bidrag.

Fra det offentlige benyttet alle det som et bidrag til kapital, men inkubatorbedriftene var involvert i flere tilskuddordninger fra forskjellige aktører enn porteføljeentreprenørene. Inkubatorbedriftene bruker også det offentlige som en kilde til utvikling på alle nivåer, både i produktutviklingen igjennom koblinger til FoU, forretningsutvikling med bruk av blant annet forretningsutviklere, markedsutvikling/salg ved å bruke det som kilde til å utvikle nettverk og produksjonskapasitet, og som en kilde for å forberede seg til internasjonalisering ved å etablere kontakter og nettverk i andre land.

Porteføljeentreprenørene valgte i mye større grad å benytte seg av aktører i bransjen. Inkubatorentreprenørene anerkjente verdien av samarbeid med bransjeaktører, men fryktet i mye større grad at dette kunne medføre begrensninger.

Porteføljeentreprenørene gjorde dette som et bevisst valg for å få tilgang til resurser de mener er nødvendige, og ville ta lang tid å bygge opp selv. Ved å koble seg til den "riktige" partneren ifra et tidlig tidspunkt får de hjelp med mye større deler av utviklingen.



## 5 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg analysere resultatene mine basert på teorien jeg presenterte tidligere. Dette vil danne grunnlaget for konklusjonen i denne masteroppgaven.

Hensikten med denne oppgaven har vært å forstå hvordan erfaring med entreprenørskap påvirker måten entreprenøren benytter eksterne aktører for å oppnå vekst, og basert på tidligere forskning presenterte jeg i innledningen følgende spørsmål:

*Hvordan benytter novise inkubatorentreprenører eksterne aktører som en kilde til utvikling og vekst sammenlignet med erfarne porteføljeentreprenører?*

I teorien har jeg forklart hvordan det finnes tre typer entreprenører: Novise, serie og portefølje. Av disse er novise førstegangsentreprenører, og porteføljeentreprenører har erfaring og er involvert i flere bedrifter. Det å trekke inn eksterne resurser kan gi tilgang til kunnskap, kapital og legitimitet, noe som er nødvendig for å overkomme utfordringene ved etablering. Det er da viktig å være klar over at forutsetninger for samarbeid påvirker tilliten mellom aktørene og dermed utbyttet.

For å knytte denne teorien til empiri har jeg benyttet intervjuer fra to novise inkubator- og to porteføljeentreprenører som grunnlag til resultatkapitlet, som i dette kapittelet skal knyttes til teorien. Ved å først å sammenligne mine tilfeller med tidligere funn, for så å se hvordan de har benyttet eksterne resurser i utviklingen, skal jeg vurdere bidraget til litteratur og entreprenører.

Mitt utvalg samsvarer i stor grad med funn fra tidligere studier av inkubator typer. Novise inkubatorentreprenørene har ingen tidligere erfaring med bedriftsetablering, og porteføljeentreprenørene er involvert i flere bedrifter. Når det kommer til utviklingen av disse bedriftene så viser portefølje entreprenørene mer fokus på å vokse og utvikle organisasjonen. De har benyttet eksterne aktører for å oppnå tilgang til mer resurser, men har også i større grad sett seg villig til å gi fra seg andel. P1 argumenterer for dette, de ble etablert samme år som inkubatorbedriftene og har kommet lengst i utviklingen. Inkubatorbedriftene har også koblet seg til noen flere aktører enn porteføljeentreprenørene, som samsvarer med funnene til Westhead, Ucbasaran og Wright (2003).

Det at den forrige etableringen til P2 ikke har gått så bra, og at han også er den som klarest sier at de setter en lavere, mer realistisk, inngangspris for halvparten av firmaet stemmer overens med Ucbasaran et al. (2010). Det at de har mislykkes øker motivasjonen for å hente inn ekstern hjelp, de har erfart behovet for hjelp og forventer å få avkastning på den resterende eierandelen.

*"Vi legger oss ned på et fornuftig nivå, vi får betalt for de timene vi jobber og kan få gjennomført de tingene der. Pluss at oppsiden våres er på de 49 når vi har fått dette her til å lykkes." Entreprenør P2*

Samtlige forteller en historie hvor de opplever knapphet av resurser og utfordringer som samsvarer med liability of newness og liability of smallness, ulempene nye og unge organisasjoner må overkomme. Det krever mye av innsatsen til entreprenørene å samle nødvendige ressurser for å overkomme dette og utvikle bedriften. Eksterne aktører har vært en viktig kilde for dem alle, som har bidratt på flere måter. Behovet har endret seg med utviklingen noe som samsvarer med funnene gjort av Lechner, Dowling og Welpé (2006), som trekker frem verdien forskjellige typer nettverk ved forskjellige tidspunkt. Siden det ikke er noen klare skiller for når disse behovene vil oppstå, vil det å fokusere fremover og bygge opp den nødvendige tillitten på forhånd effektivisere tilgangen og utbyttet.

Porteføljeentreprenørene søker i mye større grad en mer komplett samarbeidspartner tidlig, som kan bidra på flere områder i utviklingen. Dette vil også gjøre det mulig etablere en historie med bedriften som fremmer tillitt, og dermed får de raskere og letter tilgang til det de trenger når de trenger det. Inkubatorentreprenørens etableringshistorie fremstår med en mer stegvis utvikling hvor de søker og henter inn nødvendig kunnskapen etter hvert som behovet eller mulighetene presenterer seg. Dette kan ha sammenheng med at porteføljeentreprenørene i større grad vet hva de vil trenge pga. erfaring, og dermed kan søke dette fra et tidlig tidspunkt.

Dette kan også forklares av at utviklingen av produkt- og forretning ser ut til å i stor grad smelte sammen for bedriftene, og dermed sette krav til forskjellig kunnskap på samme tid. Porteføljeentreprenørene er mer effektive, og har i større grad planer om utførelsen av dette. Dette kommer nok av erfaringen, noe som også underbygges av at inkubatorentreprenørene gir uttrykk for at de føler mangler innefor dette området. For å overkomme dette må de benytte resurser og tid for å tilegne seg kunnskap og forstå denne delen av bedriften. De trekker frem inkubatoren som en god kilde, spesielt forretningsutvikleren, men det er uansett

en tidkrevende prosess for å overkomme dette. Av inkubatorbedriftene er det I1 som i større grad forteller om mer definerte roller internt, de fremstår også som de som takler denne utviklingen bedre, noe som stemmer med å definere roller for å fremme initiativ for å overkomme liability of newness (Stinchcombe, 1965). Porteføljeentreprenørene har en klarere formening om hvordan de skal gjøre dette, og har basert på tidligere erfaring fordelt roller og ansvar internt. Dette gjør at de tidligere kan begynne å rette fokus mot nasjonale og internasjonale markeder, og danner seg et bilde av hvordan de skal nå disse.

Partnerne porteføljeentreprenørene søker allerede i produktutviklingen, har de valgt for å også oppnå legitimitet når de skal internasjonalt. Begge velger også å benytte eksterne til å selge og distribuere produktene, så de raskt kan nå ut internasjonalt, noe de anser som mål fra dag en. Inkubatorentreprenørene fremstår med å ta dette mer gradvis, og siden de ikke har kommet så lang har de bare gjort seg noen tanker om hvordan de skal nå ut. I1 er den eneste som har begynt å jobbe med internasjonale nettverk, ved å benytte Innovasjon Norge som døråpner.

Dette bringer oss tilbake til nettverkssammensetning, og verdien av omdømmenettverk som er spesielt viktige å etablere i en tidlig fase for å bygge opp den nødvendige legitimiteten (Lechner, Dowling & Welppe, 2006). Porteføljebedriftene søker å oppnå dette i alliansene de jobber mot i tidligfasen. I2 har bevist valgt å holde seg "under radaren" for å fokusere på produktutvikling, noe som er veldig annerledes enn porteføljeentreprenørene. Og jeg vil tro at dette ikke bidrar til legitimitet når de skal ut i markedet.

Samtlige bedrifter har trukket inn kunnskap utenfra for å utvikle produktene sine, men det er forskjeller i tendensene hvor de henter dem. I2 har planer om å utnytte en av entreprenørene sitt gamle nettverk, som en kilde til studenter i produktutviklingen. Noe som ligner på I1 sin utvikling, som kommer fra et universitetsmiljø har hatt anledning til å benytte relasjoner innefor dette. Ved å enten ta kontakt med personer de tidligere har hatt kontakt med, eller ukjente inne for miljøet, har de hatt anledning til å få hjelp med utfordringer underveis. Det tyder på at de utnytter personlige nettverk, og ved at de er tilknyttet samme miljø gir dem raskere relasjon. Ved å koble seg til NTNU TTO og inkubatorene, har de mellom forretningsutviklere fått kobling til andre gjennom dem, samsvarende med litteraturen (Granovetter, 1973).

Porteføljeentreprenørene velger å søke bedrifter som kan tilby den nødvendige kunnskapen, siden de er villige til å etablere en allianse basert på eierskap vil de få tilliten som er nødvendig for å få tilgang til informasjon. Bedriftene får i tillegg til utbytte, tilgang til teknologi og patenter, og dermed er det en forutsetning for at begge kan få noe av utbytte som fremmer samarbeid og informasjonsdeling. For disse som skal produsere produkter vil de også slippe å bygge opp egne fasiliteter ved inngå en allianse.

*"Når du sitter som en gründer, og du er to, tre eller fem personer. Hvis du ikke har en produksjon et sted, en kai og et verksted der du kan sette ting sammen og vise kundene tingene, så har du ingen sjanse. Du kan ikke sitte i to lokaler inne på [inkubatoren] i Bergen og tru at du skal komme opp noen vei. Det må være et miljø, det må være verksted. Har du med fysiske produkter å gjøre må du ha lokaler i første etasjen der du kan faktisk, sette i sammen [produktene] eller leke med de eller ha produktutvikling." Entreprenør P1*

Avslutningsvis vil jeg trekke frem hvordan entreprenørene fordeler ser over Tabell 2. Inkubatorentreprenørene får mest bidrag fra det offentlige, mindre fra kontraktbasert bransjesamarbeid og minst baser på eierskap. For porteføljeentreprenørene brer det seg ut motsatt. Dette kan illustrere hvordan erfaring påvirker synspunkt og fokus for innsats. Det må tas inn i betraktning at inkubatoren med sine bidrag knytter novise entreprenørene til offentlige støtteordninger. Det kan være noe å vurdere ved videre undersøkelser i emnet.

### **Bidrag**

Som det kommer frem over så samsvarer dette i stor grad med tidligere teori, og bidrar med videre bekreftelse og generaliseringen av dette. Ved å fokusere nå novise inkubatorentreprenør, et område jeg ikke har vært i stand til å finne litteratur, vil denne undersøkelsen også bidra til litteraturen med en sammenligning av novise inkubatorentreprenører og erfarne porteføljeentreprenører.

For novise inkubatorentreprenører og personer som jobber med inkubasjon, håper jeg dette bidraget kan være med å belyse forskjeller, og dermed hjelpe dem forstå hvordan erfarne entreprenører utvikler sine bedrifter.

## 6 Begrensinger og videre forskning

Siden denne studien har vært en kvalitativ setter dette flere begrensninger. Generalisering av funnene er begrenset av antallet undersøkelsesobjekter, i tillegg til at jeg i metoden definerte grenser for undersøkelsen. Ved å kun se på oljebransjen gav det et grunnlag til sammenligning og intern validitet i den bransjen, men dette skaper begrensninger ovenfor andre bransjer. Jeg må nevne at siden det stemmer overens med tidligere litteratur, danner det grunnlag for ekstern validitet som taler for disse funnene.

Intervjuobjektene har ikke mottatt og lest imellom denne rapporten, noe som ville ha økt den interne validiteten til oppgaven.

Som forslag til videre undersøkelser bør det benyttes triangulering. Konklusjonen i denne masteroppgaven kan skape hypoteser, som vil være et bra utgangspunkt for en kvantitativ undersøkelse. Ved å teste dette empirisk med et bredere spekter, vil det danne et tryggere grunnlag for generalisering.

Et spennende tillegg kan være å også vurdere vanlige noviseentreprenører, utenfor inkubator. Sammenligningen mellom inkubator og vanlig vil danne et grunnlag for å vurdere bidraget til inkubatoren.

# Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg undersøkt og sammenlignet hvordan novise inkubatorentreprenører og erfarne porteføljeentreprenører benytter seg av eksterne for å hente inn resurser og oppnå utvikling. Ved å fokusere på unge bedrifter i oljebransjen, som setter store krav til resurser og legitimitet, har jeg avdekket forskjeller i måten de benytter eksterne.

Inkubatorbedriftene knytter seg mest til offentlige aktører, og benytter dette mest som en kilde til økonomi, utvikling og salg. De benytter seg også av bransjestøtte, men da mest av kontraktbasert som gir svakere engasjement og begrenser utbyttet. De har også en mer gradvis tilnærming til bruken av eksterne aktører, hvor de og søker samarbeid og kontakter etter hva de trenger.

Porteføljeentreprenørene benytter kun offentlige aktører som en kilde til kapital, og har da knyttet seg til få ordninger. De føler de krever for mye av dem i forhold til utbytte. De velger isteden å søke samarbeid med bransjeaktører fra et tidlig tidspunkt, som kan bidra resurser på flere måter imellom større deler av utviklingen. Samarbeidet er basert på at partneren går inn som eier, som skaper grunn for tillitt og gjensidig engasjement.

Porteføljeentreprenører benytter også eksterne for å selge og distribuere produktet, hvor inkubatorentreprenørene velger å bygge opp dette gradvis selv. Dette gir tilgang til en organisasjon de selv ville ha brukt år på å bygge opp.

Jeg føler det viktigste funnet i denne oppgaven er verdien av å tenkte imellom utviklingen til bedriften, og knytte seg til en partner som kan bidra mest mulig. Det å bygge opp en organisasjon krever mye resurser og tar tid. Ved å skape en situasjon hvor det er av gjensidig interesse at den unge bedriften vokser, får de tilgang til mange av fordelene den store har brukt langt tid å opparbeide. Det er da viktig å vurdere sin posisjon og se på fordelene et samarbeid vil gi, det kan være avgjørende for suksess.

# 7 Referanser

Baum, J. A. (1996) Organizational ecology. *Studying Organization: Theory and Method*, s. 71-108.

Baum, J. A., Calabrese, T. & Silverman, B. S. (2000) Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic management journal*, 21 (3), s. 267-294.

Bierly Iii, P. E. & Coombs, J. E. (2004) Equity alliances, stages of product development, and alliance instability. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21 (3), s. 191-214.

Bøllingtoft, A. & Ulhøi, J. P. (2005) The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20 (2), s. 265-290.

Carayannis, E. G., Kassicieh, S. K. & Radosevich, R. (2000) Strategic alliances as a source of early-stage seed capital in new technology-based firms. *Technovation*, 20 (11), s. 603-615.

Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. R. (1996) *Handbook of organization studies*. SAGE Publications Limited.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2012) *Management research*. 4th. utg. Los Angeles, Sage.

Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case-Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), s. 532-550.

Granovetter, M. S. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), s. 1360-1380.

Greve, A. (1995) Networks and entrepreneurship — an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (1), s. 1-24.

Hauge, S., Strodomskyte, I. & Dai, X. (2012) " All you need is trust"-to overcome the liability of newness by forming alliances.

Hébert, R. F. & Link, A. N. (1989) In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1 (1), s. 39-49.

Lechner, C. & Dowling, M. (2003) Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15 (1), s. 1-26.

Lechner, C., Dowling, M. & Welpé, I. (2006) Firm networks and firm development: The role of the relational mix. *Journal of Business Venturing*, 21 (4), s. 514-540.

Peters, L., Rice, M. & Sundararajan, M. (2004) The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29 (1), s. 83-91.

Richardson, G. B. (1972) The Organisation of Industry. *The Economic Journal*, 82 (327), s. 883-896.

Schilling, M. A. (2010) *Strategic management of technological innovation*. 3rd. utg. Boston, McGraw-Hill/Irwin.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2007) The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research\*. *Entrepreneurship*. Springer, s. 171-184.

Stinchcombe, A. (1965) Social structure and organizations. *The Handbook of Organizations*, J. March, editor, s. 142-193.

Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. & Flores, M. (2010) The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25 (6), s. 541-555.

Venkataraman, S. & Van de Ven, A. H. (1998) Hostile environmental jolts, transaction set, and new business. *Journal of Business Venturing*, 13 (3), s. 231-255.

Westhead, P., Ucbasaran, D. & Wright, M. (2003) Differences Between Private Firms Owned by Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs: Implications for Policy Makers and Practitioners. *Regional Studies*, 37 (2), s. 187-200.

Westhead, P., Ucbasaran, D. & Wright, M. (2005) Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?\*. *Journal of small business management*, 43 (4), s. 393-417.



Westhead, P. & Wright, M. (2011) David Storey's optimism and chance perspective: a case of the Emperor's new clothes? *International Small Business Journal*,

Yin, R. K. (2013) *Case study research : design and methods*. 5th. utg., Sage Publications.

## 7.1 Referanser URL:

SIVA, lastet: 25.04, tilgjengelig fra:

<http://www.siva.no/sivabas/nyheter.nsf/main/16B52FDE17454634C1256E7C00217E17?openDocument>

Norges oljevernforening, Lastet:18.5.2013, tilgjengelig fra: [www.nofo.no](http://www.nofo.no)

NTNU TTO, Lastet: 4.5.2013, tilgjengelig fra: <http://tto.ntnu.no/om-oss>

NCE Subsea, Lastet: 4.5.2013, tilgjengelig fra: <http://ncesubsea.no/page/137/nce-subsea-skaper-nye-muligheter>.

Innovasjon Norge, tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon Norge.no/Finansiering/ifuofu/Hva-er-IFU-og-OFU>. Lastet: 4.5.2013

# 8 Vedlegg

## 8.1 Vedlegg 1: 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?

#### Avslutning/ 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?

## 8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide bedrifter

### 1. Bakgrunn: bedriftsledere/entreprenøren(ene)

- Fortell om bakgrunnen din (*human kapital*)
  - Utdanningsbakgrunn (*embrainedknowledge*)
  - Arbeidserfaring (*hvilke bransjer?Regionen/internasjonalt?*)
  - Tidligere erfaring med bedriftsetablering (*novice/habitualentreprenneur*)

### 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/incrementalinnovation*)
  - 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 (*embrainedknowledge*) og eventuelle interesser/personlige egenskaper (*embodiedknowledge*)
- 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 Inkubators rolle i forhold til kunnskapsutvikling og innovasjon (kun inkubatorbedriftene)

- Hva var motivasjonen din for å søke om plass til Nyskapingsparken Inkubator?  
(Samhold, kompetanse, nettverk, subsidiert kontor plass, 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?)

## 8.3 Vedlegg 3:

### Utfyllende forklaring av utvikling med kommentarer

Denne analysen er den første som ble utarbeidet med bakgrunn i datamaterialet. For å holde på essensen fra intervjuene består denne i stor grad av sitater fra intervjuene. Den er vedlagt her for å gi mulighet til å få et bedre inntrykk av entreprenørene. Den første analysen skilte mellom offentlig støtte, samarbeid og allianser med bransjeaktører og markedsfokus. Under hvert kapittel kommer utdrag fra hvert intervju samlet om emnet.

#### 8.3.1 Samarbeid med offentlige støtteaktører:

Samtlige hadde noe tilkobling til det offentlige gjennom støtteordninger eller FoU. Kanskje noe naturlig var det inkubatorbedriftene som i størst grad benyttet dette som en kilde til utvikling.

##### **Inkubatorbedrift 1:**

Siden de er en spinn-off bedrift fra et prosjekt ved Norsk teknisk-naturvitenskapelig universitet (NTNU), har de en ensidig kompetanse i gruppen samt lite bransjee erfaring. Dette har nok reflektert mye hvordan de har gjort sin utvikling.

*Vi har tatt en veldig teknisk approach. Så det er jo det som er på en måte, motoren i bedriften er jo utvikling og fra tidlig stadiet, altså konsept og industrialisering. Altså hele løpet vil jeg si vi kan, vi har utviklet oss til å kunne gjøre selv da.*

De etablerte seg ved inkubatoren på NTNU, som gav dem tilgang til mye i produktutviklingsfasen. I tillegg til veiledere som har bistått under utvikling ved prosjekter i utdanningen har de også hatt stor nærhet og tilgang til andre tilknyttet universitetsmiljøet. Dette har vært en viktig resurs for å utvikle produktet.

*Fordi hvis det var noe med luftstrømninger vi lurte på sant, så gikk vi til en professor som vi ikke kjente da, men veldig sånn behjelpelig siden vi satt på inkubatoren der. [...] Vi har fått litt sånn hjelp ifra veldig veldig mange professorer.*

En annen viktig påvirkningsaktør i tidligfase av produktutviklingen er SINTEF, Skandinavias største uavhengige forskningskonsern. Dette har vært en spesielt viktig kontakt, siden de er involvert i alle ulykker i Norge og sitter dermed på god kunnskap rundt viskositet og hvordan

oljen oppfører seg. De ble første gang involvert før bedrifts etablering, imens utviklingen skjedde som prosjekter i studiet. De gav innspill og kom med anbefalinger hvem vei utviklingen skulle gå.

*Så sa vi: kan dere hjelpe oss å gjøre en vurdering av hvilke konsept vi skal velge, og det gjorde de [SINTEF]. Så fikk vi egentlig oppfordring til å ta det mest crazyet og kjøre på med det som så, det så kanskje ut som om det var lengst utviklingstid på da, for det var mest minst tradisjonelt, kan jeg si. Så det ble egentlig det, også tok vi det videre fordi de oppfordret oss, også bygget vi den første prototypen da, etter vi hadde fått veiledning av de.*

Videre i utviklingen tok de kontakt med brannsjefen i Trondheim, da brannvesenet er involvert i oljevernet og står for katastrofehandlingen ved oljeutslipp i Norge. Han ble invitert med på tester og har bistått med innspill om hvordan en reell situasjon vil være og hvordan han følte de burde utvikle produktet. Dette er en offentlig kobling, men denne er mere markedsmessig.

Siden de har en relativ ensidig kompetanse internt ser de selv at de har mye å utvikle seg på mot markeds- og administrasjon, og har et behov for å tilegne seg kunnskap her for å forstå potensialet og identifisere mulige markeder.

*Vi skjønnte ikke at det var noe å satse på. Vi tenkte at dette var en ide, vi er vant til det som industri designere sant, så fokuserer du veldig lite på markedssiden. Du er jo inne på det, men du er jo ikke inne i den business biten av det på en måte.*

Siden de kom ut av universitetsmiljøet ble NTNU Technology Transfer medeier i bedriften, som har som mål å bistå med å realisere bedriftsetableringer fra blant annet NTNU. De hjelper til ved patentbeskyttelse, videre utvikling, markedsanalyser, etablering og lisensforhandlinger, og bisto mer med å identifisere forretningspotensialet. Men for å overkomme de interne manglene har de valgt å videreutvikle sin kunnskap ved hjelp av flere metoder. Rent teoretisk har de fullført fag ved NTNU og BI, som entreprenørskolen, styrekurs og internasjonal bedriftsutvikling. Entreprenørskolen gav dem også tilgang til få andre studenter for å få utført markedsundersøkelser for dem, og med det utforske potensial i marked de selv ikke hadde kapasitet til å undersøke. De har også benyttet utviklingsprogram for å forsterke forretningsideen sin, men også som en mulighet for å lære. Den første ordentlige vurderingen av markedspotensialet skjedde gjennom Take-off, et utviklingsprogram på NTNU, hvor de jobbet intensivt med forretningsplanen i en uke med hjelp fra erfarne. De har også benyttet



konkurranser, som Venture Cup, DNBs Innovasjonspris, Teknoport Innovation Award for å bli utfordret og få innspill mot forretningsideen og bli eksponert. Det å vinne flere av disse konkurransene har betydd mye for dem, det virker som en bekreftelse på ideen og motiverer til videre innsats.

Il etablerte seg tidlig ved inkubatoren ved NTNU, men har nå også et kontor i inkubatoren i Nyskapingsparken, Bergen. De har positive erfaringer ved å sitte i et inkubatormiljø, og når en av entreprenørene valgte å flytte til Bergen var det naturlig for dem å starte med å etablere seg der for å få et kontorlokale med fasiliteter. Men miljøet som oppstår der er et viktig bidrag.

*Et inspirerende miljø med folk i samme situasjon som jeg kunne bli kjent med da. For jeg syntes det hadde vært litt trist å sitte alene, og tungt egentlig å sitte helt alene på et kontor, så miljøet og ja, inspirerende mennesker som sitter, som er på sånne plasser synes jeg da.*

I tillegg så bidrar inkubatoren med arrangementer som har for formål å bistå i utviklingen av firmaet. Il nevner gründerlunsj, som er et foredrag i lunsjen hvor en erfaren foredragsholder presenterer et aktuelt tema, som et slikt virkemiddel.

Inkubatoren er koblet til Bergen Teknologioverføring, som er teknologioverføringskontoret for 8 FoU institusjoner i Bergen, og ConnectVest som er en ideell medlemsforening som tilbyr kostnadsfri hjelp til grundere og vekstselskap. Il deltok her på Connect Springbrett, som hjelper dem med å utvikle forretningsstrategien og forberede dem for møtet med investorer og strategiske samarbeidspartnere.

Et av virkemidlene inkubatoren har er forretningsutviklerne som skal bistå bedriftene med råd:

*Ja, det er jo to som jobber her da. [...] Vanligvis så har vi møte ja, en gang annenhver uke med status og diskutere hva som er utfordringene og hvordan man kan angripe de. Så hvis jeg spesifikt trenger hjelp til noe så får jeg jo det og, altså han gjør ting for meg og hvis jeg sier at jeg trenger en, jeg kommer ikke på, ja et oppsett til markedsundersøkelse sant, hva han, om han har noe innspill, så jeg sender kanskje mine tanker også får jeg hjelp til å utforme det da.*

En viktig resurs forretningsutvikleren gir til bedriftene er nettverket sitt, noe Il har benyttet seg av.

*Ja. Han har jo veldig masse kontakter, så absolutt en døråpner til folk, personer som er relevante.[...] Vi merker det er mye greiere hvis noen har på en måte sagt, hvis jeg kan ringe og si at: Hei jeg er [U1] og fikk høre om deg mellom [forretningsutvikler] eller hvem det måtte være. Da er folk mye mer åpne sant, og du har en grunn til å ringe på en måte.*

Hun trekker også frem det sosiale miljøet i inkubatoren, hvor de seg imellom diskuterer og deler erfaringer de har opplevd rundt det å etablere et firma. Det har også vært en kilde til informasjon underveis. U1 om kunnskapen blant entreprenørene i inkubatoren:

*Da må det være mer sånn generelle ting som foreksempel en IFU kontrakt, hva gjorde dere med rapporteringen der og der, mens ting som har veldig masse med produktet vårt å gjøre å sånt så har ikke jeg fått så mye ut av det. [...] Mens for meg blir det litt mer overordnet på investorer, forhandlinger, sånn generelle ting da som er tilfelles for alle.*

Hun merker en forskjell i inkubatoren i Trondheim, kontra inkubatoren i Bergen. Siden de der hadde mye større nærhet til professorer.

*Ja, det har litt forskjellige grunner til . Men jeg tenker hvert fall på sånn som det på NTNU brukte vi veldig mye alle, professorene og studentene og liksom ..(?) Men her vet jeg ikke hvor jeg skal gå sant, jeg vet ikke hvem som har ekspertise på hva og hvor de befinner seg, så det er jo fordi jeg kommer fra en, hvis jeg hadde gått på HiB så hadde jeg vist hvem jeg skulle bruke. Men så er det og litt med fasen vi har kommet inn i nå, han blir mer og mer spisset på, altså før var det mer sånn generelle ting sant, som man trengte kunnskap om. Men nå er det mye mer, hvis vi har et oppdrag så er det veldig konkret.*

Et savn som uttrykkes i inkubatoren er nærhet til store bedrifter. Dette er noe porteføljeentreprenørene søker mye mer aktivt selv.

*Jeg synes det er supert å sitte her for all del [...]Vi er litt bortgjemt i en korridor på en måte. Også det å kanskje kunne sitte mer tilknyttet de største bedriftene i Bergen når det først er en inkubator da.*

De benytter relasjoner som Connect Vest og Innovasjon Norge som døråpnere. I utlandet har Innovasjon Norge vist seg å være veldig viktig.

*Ja, vi kom inn til toppsjefene sant. Så vi satt jo der i, ja, øverste etasje hos, det er jo litt vanskelig i USA da, det er jo ganske stort sånt skille i forholdt til her hvor alt er på samme nivå, ledelse og. Det tror jeg er veldig viktig, med dem de ambassadørene.*

Økonomisk har de også fått bistand av flere støtteordninger. Innovasjon Norge har bidratt med etablerer stipend, Forskningsrådet har bistått imellom Forny-programmet. Noe som gav dem mulighet til å utvikle prototyper og få testet ideen. Videre fikk de innpass i et teknologiutviklingsprogram i regi av NOFO, Kystverket og Innovasjon Norge.

## **Inkubatorbedrift 2:**

De har en annen tilnærming på utvikling og brukt av offentlige støtteordninger. De har ikke kommet like langt, men har så langt benyttet seg av offentlige støtteordninger. Rent produktmessig har de i stor grad stått for utviklingen selv, og kjernekompetansen til bedriften ligger i teknologi og utvikling. De har relativt nylig blitt tildelt det treårige forskningsstipendiet Petromaks fra Forskningsrådet. Dette er veldig industrifokusert og skal bistå dem å videreutvikle produktet for å øke overføringshastigheten. Dette er et ganske omfattende prosjekt som består av syv partnere fordelt på tre land, både offentlige og private aktører. Her skal de private bistå med tilgang til de nødvendige materielle ressursene. Den største kilden til utvikling fra dette i tillegg til den økonomiske støtten vil være at de planlegger å benytte utdanningsinstitusjoner. Ved å benytte studenter på master- eller doktornivå i utviklingen, kan de få tilgang til personell uten å ansette selv.

Siden de har teknisk bakgrunn har de også benyttet seg av programmer for å utvikle markedsdelen av bedriften. De trekker frem NCE Subsea som en viktig aktør for dem. NCE Subsea er et klyngeprogram startet for å styrke subsea næringslivet i Bergensregionen ved å legge det tilrette for innovasjon, teknologiutvikling og samarbeid. Spesielt da First Step programmet de var med på hjalp dem på vei markedsmessig.

*NCE subsea helped us a great deal with their First Step program in teaching us how to write a business model and teaching us; "good, you have an idea, now how are you going to make money of that? What are you going to do that the world needs?" Even though I knew this would be useful for an application we didn't know market size, we didn't know a lot of things, and so now we're closer to, well, we'll show you later, what we've got, we got some physical things.*

NCE legger det tilrette produkt- og leveransesamarbeid med å arrangere møter mellom aktører, eller mer åpne seanser hvor de forskjellige skal få mulighet til å knytte kontakter og utvide nettverkene sine.

*And it's extremely useful I mean. In the same day .. you have .. we had probably five or six meetings between eight and twelve in the morning. I mean by the time lunch hit we had already secured a line of credit with a bank, meet two key suppliers, talked to Statoil twice and another potential partner. It would probably taken three months to arrange all those meetings, and we did it in a day. So even just a business card exchange would have been*

*useful. But that actually .. we had some things done. So NCE Subsea facilitating something like that is spectacular.*

De trekker også frem Innovasjon Norge som en aktør de har benyttet som har bistått dem. De tok i tidlig stadiet kontakt med Innovasjon Norge i et ledd for å undersøke mulighetene sine ved bedriftsetablering, og fikk støtte til å utvikle de første prototypene. De deltar i mentorprogrammet, hvor en suksessfull entreprenør som har etablert et drilling firma kommer med råd vedrørende utviklingen av I2 fremover.

*The mentor [...] definitely very helpful in terms of pointing at the rocks as we steering the ship.*

De trekker frem flere bidrag fra inkubatoren. Men her også er miljøet viktig, ikke direkte det at de blir hjulpet, men det å kunne snakke med de andre bedriftene i inkubatoren.

*We were working from our own homes, we would meet in various places, our homes or the pub or where ever. And we get stuff done, we were very effective and driven. But having a place we can meet now and we have meeting rooms and we have .. you know printers and internet and all of that kind of stuff. It solves some basic problems, but the biggest thing that we get out of here .. talking about networks and partners is .. people are.. a lot of these people down in the hallway have already made a lot of these mistakes.*

De har også benyttet seg av flere av inkubatorens tilbud, som foredrag og forretningsutvikleren. De mener dette kanskje ikke alltid er veldig essensielt for de, og at de har for mye å gjøre til å gjøre alt det forretningsutvikleren råder dem til å gjøre. I2 om utbyttet fra forretningsutvikleren:

*Mixed success. I mean, again were kind of a special business case in some ways, and yeah they been constructive in some ways and, quite often is just that we get a list of homework to do. Just more tasks, I wanted you to help solve something, not tell me other things to do. Cause I already have this list of things and I only do about this much because I only have so much time. But you know .. they're good for advice, definitely. You know they even just, know how to navigate the tax system, or the .. you know .. right now we're trying to prepare for investors we wanna grow our organization a little faster than just with the two of us. And yeah their helping us focus on you know, even just asking us questions we should be asking our self's is good. So we do use the advisers.*

Innovasjon Norge var også bistått med tilskudds ordning Industriell Forsknings- og Utviklingskontrakter. Det skal støtte samarbeid i bransje, mellom en leverandør og kunde, ved utvikling av et produkt. Et krav er at kundebedriften også skal bidra med resurser og kompetanse. De er nå i samtaler med utviklingspartnere til dette prosjektet.

### **Portefølje 1:**

Det er et skille mellom inkubator og porteføljebedriftene i hvor stor grad de knytter seg til offentlig støtte. P1 har i produktutviklingen hatt behov for å teste produktene sine, for å lære hvordan det virker med å samle opp olje i forskjellig bølgehøyder. Til dette har de benyttet følgende tanker: SINTEF i Hirtshals, Kystverket i Horten og US Coast Guard i USA.

Entreprenøren trekker frem at Innovasjon Norge har vært med i alt han har startet frem til i dag, også denne etableringen. De fikk først et etablerer stipend i starten til bedriften som skulle støtte seismikkskip, men etter hvert som de utviklet dette oljevern systemet økte bidraget. I denne sammenheng så har utviklingen kostnadmessig vært et samarbeid mellom Innovasjon Norge (ca. 20 %), NOFO (ca. 25 %) og P1 (resten). Selv om det er en god kilde til resurser krever det en del oppfølging, så han er selektiv i måten han benytter dem. Derfor føler han også at de har kommet litt over stadiet hvor Innovasjon Norge kan bistå med noe i videre utvikling.

*Så for våre del har vi kommet så langt i verdikjeden, vi er litt ferdig med at vi gidder å bruke en uke på å lage en Innovasjon Norge søknad. [...] Innovasjon Norge har vi jobbet mye med i P1 i forbindelse med oljevern og de tingene der, og vi har fått mye tilskudd og det var liksom Innovasjon Norge og NOFO som har gitt oss tilskudd til de tingene. Så det har fungert greit, men det er litt sånn, det kreves litt management å ha Innovasjon Norge med og, sant. De skal jo ha rapporter og regnskap og revisor godkjente månedsrapporter og det ene og det andre, så det er litt sånn, det er nesten et halvt årsverk bare å holde ved like.*

### **Portefølje 2:**

P2 er de som har benyttet seg minst av, og har minst planer om å benytte seg av offentlig støtte. Det at de nå har brukt lite av dette henger sammen med hvor de er i utviklingen. Utviklingsmessig så ønsker de å gjøre dette selv, med støtte fra bransjeaktører. De ser for seg å benytte Skattefunn, en skattefradragordning for norske bedrifter som har forsknings- eller utviklingsprosjekter. Siden dette går på inntekten trekker han frem at man helst bør tjene

penger for å få noe igjen av dette. Eneste støtteordningen de har søkt på er for EU midler, men han trekker frem at dette er et veldig trangt nåløye å få tilgang til.

Hva Innovasjon Norge angår så er ikke dette et tema for dem. Han føler ressursene de kan tilby ikke samsvarer med hva han trenger og innsatsen han føler de må legge ned, og velger derfor å fokusere på andre kilder.

*Altså jeg setter meg ikke ned og bruker seks måneder på å lage en søknad, og da skal du lage en søknad basert på at du helst skal søke om penger før du har begynt å tenke på noe.*

### **8.3.2 Samarbeid og allianser med bransjeaktører:**

Samtlige bedrifter har allerede, eller ønsker å knytte seg til store aktører som gir dem tilgang til resurser. Men porteføljeentreprenørene har en mye klarere plan for hvem de ønsker å koble seg til og hva de ønsker å få ut av det.

#### **Inkubatorbedrift 1:**

NOFO har vært en viktig kilde til utvikling, de bidro med et utviklingsstipend som resulterte i en håndholdt versjon av produktet. I tillegg så har det gitt tilgang til øvelser hvor de har fått anledning til å teste ut produktet.

*Og så utviklet vi det da i, jeg tror det var siste halvår i 2009, 2010, 2011 og 2012, så da har vi egentlig vært med på øvelser med NOFO og fått innspill til forbedringer fra reelle brukere.*

Siden NOFO har oljeberedskapen for de store oljeselskapene vil de inngå som en kunde, noe som har gitt dem mulighet å forstå kundene og hente inn informasjon underveis i utviklingen. Denne koblingen trekker hun frem som spesielt verdifull for videre salg.

*På oljevern spesielt så er det, Norge er et foregangsland som NOFO og kystverket. Altså de fleste land kopierer deres utstyrspakke og anbefalinger som de gir blir hørt på da.*

Et spesielt nært samarbeid for I1, når dette produktet ble designet og utviklet, var med en underleverandør for støping av plast. De fikk da anledning til å sitte hos plastprodusenten, og gav råd vedrørende utvikling og utforming som egnet seg til produksjon i formverktøy.

Økonomisk gjennom en kobling fra universitetsmiljøet, ble de knyttet opp til et stort norsk selskap. De har bidratt med kapital mot en eierandel i firmaet, denne aktøren har ingen direkte kobling til bransjen eller erfaring tilknyttet produksjon og produktutvikling. Derfor tar fortsatt

I1 av seg det operasjonelle, men de kan ta kontakt for å innhente informasjon vedrørende forretningsmessige utfordringer.

*Det jo veldig fint å ha med seg den i referansen i bagasjen når vi skulle få inn investorer.*

Videre så ønsker de å etablere seg i Norge, men vet at de må ut i verden. I denne sammenheng tror hun de vil være nødt til å innhente mer kapital, og antar de vil være nødt til å gi ifra seg mer av firmaet.

*Hvis vi kan gjøre dette her, ha større fart og mer fokus, og kunne liksom drive med kommersialiseringen av produktet på fulltid. Så synes vi det er verdt å dele med folk da. Du kunne sikkert brukt 10 år ekstra og bygget stein på stein, men vi har ikke tid til det.*

### **Inkubatorbedrift 2:**

I2 har en annen tilnærming. De har ikke kommet like langt i utviklingen, men har forstått at de trenger mer forskning på produktet for og virkelig klare å nå ut til bransjen. I denne sammenheng har de nylig fått et forskningsstipend hvor de har funnet bransjepartnere som kan bidra med fysiske resurser i testing og utvikling av produktene. De har da tatt et valg at disse også skulle være potensielle kunder og har jobbet spesifikt inn mot dem. I tillegg til å bistå med kunnskap mot utvikling har disse gitt dem tilgang til markedskunnskap, men en utfordring for dem var at disse ønsket eksklusivitet til produktet. Dette var ikke noe I2 ønsket å binde seg til.

*So, its, that's the most challenging part is to, because these people are potential customers and understandably nobody wants' to fund something that you're gonna go sell to the competitor. So, but then again we don't want to give up exclusivity on anything because then we have limited our customer base.*

Mentoren nevnt i offentlige støtteaktører gav dem et råd til å forske og kontakte oljeselskapene, og forsøke å få dem til å finansiere utviklingen. Disse vil være ledende innenfor bransjen med mye resurser, men de vil ikke være konkurrenter for I2. Motivasjonen for dem vil være å drive utviklingen i bransjen, siden de til slutt vil ha godt av teknologien. De jobber med å undersøke mulighet for et slikt samarbeid. Det å inngå partnerskap med en konkurrent ser de på som en begrensning, ikke mulighet:

*If we get FMC to be a partner, then we may never sell to Aker , GE or Vetco, you know, so we don't want to be just with FMC, maybe something we can just do with FMC, but to exclusive*



*for our technology with a sub supplier to an oil company is silly. Why take this slice when you can take the whole pie? So, we are trying not to be short sided, but again, with strategic partners, ideally would be an oil company that can take us, you know can say: "hey, this is what we need in the industry, its under water USB", you want to standardize on your connector for this and this type of applications and, so you know, we definitely need a champion, a good partner for that.*

Så de ønsker en strategisk partner, men de har egne kriterier. Se ser at de må ha noen partnere innefor bransjen, siden disse kan bidra med markedskunnskap og virke som døråpnere. En strategisk partner som gir dem bransjelegitimiteten, de har bare følgende kriterier:

*We'd like to have strategic partners, but not if they're going to do sneaky things like locking us in to exclusivity is fine if you keep ordering thing from us. But you know, there are strategies that companies do employ that you know can hinder our growth or even destroy us. So yeah, were just cautions, not paranoid, you are not paranoid if people are really out to get you.*

### **Portefølje 1:**

Porteføljeentreprenørene har en annen tilnærming når det kommer til det å hente inn resurser, og hva de ser etter og hvordan de jobber for å knytte seg opp til markedsledere. Tidlig i produktutviklingen var de i kontakt med flere bransjeaktører, men de endte opp med å utvikle dette i samarbeid med NOFO.

*Så var vi i møte med Statoil og de tente som bare det på ideen, og så var vi i møte med NOFO og de tente på det, så måtte vi bestemme oss for hvem vi skulle gå med. Så ble det nå NOFO da, for det er nå de som er på en måte ansvarlig for olje i Norge allikevel eller oljevern.*

Den viktigste grunnen for dette var NOFO sin posisjon internasjonalt, sertifiseringen fra dem vil gi dem legitimiteten de trenger for å selge både i Norge og internasjonalt.

*Det er viktig for oss at vi får gjort dette med NOFO. For i det øyeblikket vi er ferdig med NOFO nå, så stempler de det som NOFO sertifisert og i Brasil for eksempel er det et krav.*

Ulempen med å gå inn i et slikt utviklingssamarbeid, som også inkluderte Innovasjon Norge, er at det tar lang tid. Derfor mener han det bør vurderes, men i dette tilfellet var det vært det.

*Ja, så det er verdt å ha tålmodighet og utholdenhet i denne sammenheng. Men det er krevende, både resursmessig og, for du går hele tiden i sånn prosjekt modus sant, utvikling.*

I tillegg har dette gitt innpass i NOFO sine øvelser, som også er en anerkjent måte å teste det på. Det er også begrenset hvor mange som får mulighet til å bli med på disse øvelsene.

*NOFO har sin årlige olje på vann øvelse, og i fjor var det tre forskjellige system de tester vi var en av de. I år er det to forskjellige systemer de skal teste, og vi er leverandør på begge to. Så det er bra.*

P1 er den bedriften av disse fire som i størst grad har jobbet for, og ikke minst utnyttet allianse som et en kilde til resurser. Mye av motivasjonen for dette er som han sier at det er nødvendig for å etablere og utvikle firmaet. Basert på en tidligere bedriftsetablering sier han:

*Noen produkter er gjerne så innovative at du må skape markedet før du får salget. Og da har du 3- 4- 5 år fremover i tid før du har et salg. Så det og er en annen problemstilling. Du kan sitte her med tidenes produkt, revolusjonere hele industrien. Da kan du ta fanken på at det er 5- 10 år før den industrien gidder å kjøpe det produktet, og hvis den revolusjonerer industrien så endrer du adferden og rutine og måten de planlegger gjerne jobbene på sant.*

Dette krever mye resurser å overkomme, derfor valgte de denne gangen å selge 50 % av bedriften til en aktør som har resurser, både kapital og kunnskap, som gjør det mulig for dem å overleve i utviklingsfasen. Igjennom nettverket til en av de andre entreprenørene fikk de kobling til et konsern som har komplementær kunnskap, men de er ikke konkurrenter. Det de fikk igjen for dette salget har sikret driften av selskapet i 2 år, i tillegg til avgjørende kunnskap og produksjonslokaler, som han trekker frem som essensielt for dem:

*Hvis du ikke har en produksjon et sted, en kai og et verksted der du kan sette ting sammen og vise kundene tingene så har du ingen sjanse. Du kan ikke sitte i to lokaler inne på VilVite-senteret i Bergen og tru at du skal komme opp noen vei, det må være et miljø, det må være verksted. Har du med fysiske produkter å gjøre må du ha lokaler i første etasjen der de kan faktisk, settes i sammen eller leke med de eller ha produktutvikling og så videre.*

Videre så nevner han at det å gå i allianse med en stor aktør har gitt dem den finansielle kapasiteten de trenger for å være i stand til å levere systemer. Bare det å mellomfinansiere produkter krever mye, og skulle de ha finansiert dette selv antar han at det hadde det gått på personlig risiko.

De har nå kommet i fasen hvor de har begynt med salg. De har fått bestillinger på noen systemer i Norge, men de satser veldig internasjonalt. Det har vært fokus hele veien. For å sikre seg distribusjonsmuligheter jobber de nå opp med et selskap som er verdensledende på salg og distribusjon av oljevernsutstyr. Ved å oppnå en samarbeids- og distribusjonsavtale med disse regner de med å få tilgang til 90 land.

*I stedet for at jeg nå skal sitte her å ansette et par selgere, og betale dyre flybilletter, hotell og reising, og rundt å skape interesse for et helt nytt selskap og et helt nytt produkt i oljevernsbransjen som er ganske statisk. Så får vi la mor til å gjøre det, dette selskapet. Så nå tar de rett og slett å bruker sine egne salgsfolk, sine egne nettverk og sine egne kunder å får omsetningen opp. Og vi ender opp med å bli et, det jeg gjør er vel egentlig at P1 blir et produksjonsselskap. [...] Det er sånn du må gjøre det, fordi hvis du sitter og tror at; nei du skal ta det ut i verden selv, og hvis de skal ha så mye og jeg får så lite. Vel, de har nå brukt tredve år på å bygge opp den organisasjonen sin, og hadde det ikke vært for de så hadde du ikke fått dritten din ut i markedet.*

Men han trekker behov for kontakter for å få til dette, og ikke mist timingen for å ta kontakt. Produktet skal være så ferdig at de kan forstå verdien av det, ikke bare en tanke om hvordan det kan bli. I tillegg så var samarbeidet med NOFO avgjørende for at de fanget interessen til dem.

Avslutningsvis nevner han for allianser:

*[partneren] har jo kjøpt 50 % av [P1] så det ligger vel i kortene at de tar over på sikt. Så jeg er nok ikke den langsiktige gründeren som setter spaden i jorda og liksom, her skal vi bygge, her skal vi bo. [...] Jeg er god på å etablere og starte og få de tingene på plass, og realisere ting.*

## **Portefølje 2:**

Det er P2 som har det mest kostbare produktet av disse fire, og de føler ikke at de kan komme i posisjon hvor har kapital nok til å finansiere denne utviklingen selv. De har derfor valgt å fokusere på allianser for å gjennomføre dette. De er i dag i samtaler med en konkurrent for å sammen utvikle produktet. Videre satser de på å få med et operatørselskap på den utviklingen, siden de vil tjene på en teknologisk innovasjon i bransjen. Det er for tidlig å si noe om hvordan denne avtalen vil bli. Men han er innstilt på å oppgi eierandeler av firmaet for å

realisere dette, og da er villig å gå langt for å oppnå det samarbeidet. Det er så viktig for å få dette til å gå.

*Vi har satt en veldig lav inngangspris på de 51 % eventuelt de vil kjøpe til å begynne med. Sånn at de ser exiten vår på de 49 % vi har igjen om en tre til fem års periode som kan være da et mye mye høyere beløp. Men vi har ikke tatt det der elefanthodet på og sier dette her er verd 50 millioner for 51 %, no way .. sant. Vi legger oss ned på et fornuftig nivå, vi får betalt for de timene vi jobber der og kan gå gjennomføre de tingene der. Pluss at oppsiden våres er på de 49 når vi har fått dette her til å lykkes.*

Motivasjonen for det andre firmaet vil være tilgang på patentene til selskapet.

*De vi er og snakker med i dag, de har da sagt: vi ønsker ikke å bare være ute der og levere BOP'er, men med elektrisk BOP kan vi være et hestehode foran konkurrentene. Sånn tenker de sant, og da skal vi hjelpe de å få komme.*

I tillegg trekker P2 frem hvor konservativ bransjen er. Han mener det hadde tatt veldig lang tid å realisere dette, selv de hadde nok interne resurser. For å få kunder vil det kreve mye innsats for å bygge opp tilstrekkelig bransjelegitimitet, spesielt ovenfor oljeselskapene.

*Fordi det hadde gått årevis før de hadde kvalifisert oss til å være på en sånn rigg, sant. Men å gå imellom nå en av de aktørene som er der, så er det allerede field proven. Og får vi med oss et operatørselskap eller to eller tre på å være med på den økonomiske utviklingen så er vi i gang der. Derfor har jeg og fått med et riggselskap i denne prosessen, sånn at det er operatør, riggselskap, leverandør og oss.*

I tillegg så trekker P2 frem hvor viktig det er å gå ut av bedriften tidlig nok. En entreprenør har ikke de nødvendige egenskapene for å ta disse opp på et høyt nivå. De tenker også exit med valg av samarbeidspartner.

*Det jeg tror kommer til å skje er hvis dette her virker i full pakke, og alle er fornøyd og tester og skjer kapasitet og alt det vi holder på med på en BOP er der og alle er fornøyd med det så kommer sannsynligvis den samarbeidspartneren på leverandørsiden på produktet da å kjøpe opp.*

### 8.3.3 Markedsfokus

Et sted de har skilt seg ut er ved markedsfokuset. Det er her både ambisjonsnivå og hvordan de ønsker å utvikle nettverket.

#### **Inkubatorbedrift 1:**

Siden dette startet som et skoleprosjekt hadde de ikke veldig fokus på markeds biten. Det har kommet gradvis, gjennom bedriftsutviklings program.

*Du begynner jo liksom å observere brukere og finne behov i markedet, og snakker mye med brukere underveis. Men du tenker veldig lite økonomi og business på en måte. Det er en sånn ting som jeg tenker burde vært med på det studiet vårt da. Så de [TTO] var med helt med en gang så var det liksom så, ja markedet for dette her så er så stort sant, og begynte å regne på det. Men det var jo liksom helt fjernt for oss den gangen. Så det oppfordret oss til å liksom ta det videre og skrive forretningsplaner, prøve å komme videre på business biten.*

De satser i første omgang mot Norge, å få etablert seg her før de går videre internasjonalt.

*Nei, altså på oljevern spesielt så er det, Norge er et foregangsland som NOFO og kystverket, altså de fleste land kopierer deres utstyrspakke og anbefalinger som de gir blir hørt på da. Så målet vårt har hele tiden vært å få solgt til de store i Norge, og det har vi, der har vi kommet nå da.*

Videre så satser de internasjonalt i år, med ved å starte mot Skandinavia, for så å gå mot større markeder når det er på plass. De er klar over at den satsingen vil være kapitalkrevende, og må få det finansielle på plass før de setter i gang. For å forberede seg har de være på messer som går spesifikt på oljevern, og hatt stand. De er også med i NOSKA, norske oljevernsprodusenter, hvor de får være med på medlemsmøter og får mye markeds kunnskap.

*De fokuserer på internasjonalt salg da. Det er jo egentlig en gruppe som reiser sammen på messe og konferanser, så var vi i Rio i høst. Der og er det et stort marked.*

De har også benytte Innovasjon Norge, og nettverket som utekontorene tilbyr for å forbedre seg og utvide nettverket sitt internasjonalt.

*Ja, vi kom inn til toppsjefene sant. Så vi satt jo der i, ja, øverste etasje hos, det er jo litt vanskelig i USA da, det er jo ganske stort sånt skille i forholdt til her hvor alt er på samme nivå, ledelse og. Det tror jeg er veldig viktig, med dem de ambassadørene.*

### **Inkubatorbedrift 2:**

I2 har også hatt et veldig teknisk fokus fra starten, med et snevert syn på markedet. Dette har utvidet seg etter hvert som de har utviklet seg. De har funnet nye bruksområdet underveis, det kommer av at de selv har utviklet seg for å respondere til signaler fra markedet:

*I don't think too many new applications have come up, that are revolutionary, I think the main thing is that we have learned to be more businesslike. We started with: "hey, we can solve a problem" and now what we are saying: "hey, we can solve this problem", because that was the question. [...] We had to get to stop talking about what we can do and start doing something people want.*

De har valgt å begynne med Norge, med vet de må ut i verden med produktet sitt. De har ingen konkrete planer om når eller hvordan det skal skje.

*So we been really running under the radar. We know that there will be people interested in what we're doing [...] So we want to grow safely and we have been very quiet up until, probably up until December when we found out that Petromaks is going trough.*

### **Portefølje 1:**

Porteføljeentreprenørene tenker mer konkret på salg, spesielt mot internasjonale markeder ifra et tidlig stadiet. Entreprenøren trekker frem at han alltid tenker internasjonalt når han etablerer et firma. Dette var også bakgrunnen for at de valgte å samarbeide med NOFO, for å oppnå den internasjonale anerkjennelsen det medfører. I tillegg så søker de da som tidligere nevnt en global leverandør for å slippe å bygge opp et eget salgs- og distribusjonsnettverk, for å raskt kunne være i stand til å nå mest mulig av markedet.

### **Portefølje 2:**

Daglig leder har fra tidligere erfart at det å selge er den største utfordringen ved produkt utvikling. Derfor har han ansvar for dette i P2, og han jobber spesifikt mot markedet for å sikre utvikling og salg.

*Det er det som går på markedsføring og salg for oss da. Du kan si når dette her er utviklet og ferdig klart produsert, og prototypen har gått i vannet og dette er testet og alle er happy med*

*det. Så blir det ikke P2 som skal selge BOP videre, da blir det den som vi har hatt et samarbeid med som fronter dette her. Også kan da de andre konkurrentene få lov til å bygge på lisens for eksempel.*

Generelt så ønsker de å knytte en kontakt som gir dem både tilgang på resurser og distribusjonsnettverk. Dette henger nok også mye sammen med at de søker en partner som kan gi dem den nødvendige legitimiteten de føler de trenger.