



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

Nyere tilnærminger til forretningsutvikling i  
inkubatorer av Alf – Bjørnar Adriansen.

Kurskode: BE307E Masteroppgave i entreprenørskap og  
innovasjonsledelse.



## **Forord**

Denne oppgaven markerer min avslutning siviløkonom studiet ved Handelshøyskolen i Bodø. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til Beate Rotefoss hos SIVA, Pål Ove Henden i Kunnskapsparken i Bodø, Hilde Indresøvdde og Torstein Skage i Nyskapingsparken i Bergen. I tillegg til alle de trivelige gründerne som tok seg tid til å stille til intervju under mitt opphold i inkubatorene. Samtidig vil jeg rette en takk til min veileder Erlend Bullvåg for gode innspill og hjelp under arbeidet med denne oppgaven. Arbeidet med denne oppgaven har vært utrolig spennende og lærerik, men også veldig krevende til tider. Derfor ønsker jeg å takke foreldrene mine og vennene som har stilt opp for meg i løpet av denne prosessen.

Tromsø, 26 November 2015

## **Abstract**

The starting point for this survey was the assumption that for an incubator will use of the most appropriate methods for business development, contribute to increased accomplishment. Knowledge of the methods and tools that are most appropriate to use in such a process, are believed to contribute to increased accomplishment, that is, several successful incubator companies. There is also reason to assume that there are differences between what processes that fit across industries. There is still reason to assume that much of the thinking and techniques in models with success in one sector, will be able to be adapted to other types of businesses.

There is clearly a link between the methods and tools for business development and the relevance incubator companies are experiencing. The findings have largely been as expected in relation to the various tools and methods of business development. As it came to the analysis is most companies are very satisfied with the services that incubators give, which indicate that the methods and tools being used is perceived as relevant. But at the same time we see that the cases in Nyskapingsparken has a completely different focus compared to the cases that sit in Kunnskapingsparken because of the different methods and tools used in the business development process.

SIVA should take advantage of the competence and the network that exists in the incubators to find a "best practices" for business development, where it developed a methodology that does the actual business development process more systematic. Nyskapingsparken in Bergen seems to have put in place a well-functioning approach and framework for how they best can make use of these new approaches and tools to business development. As it came forward in the study, it should also be a greater focus on the practical application of these methods. Although it has been conducted a course on Lean among leaders it is required much incubator insight on how these new tools and methods can be applied in the best possible way. Nyskapingsparken mean there has been a paradigm shift with the "Lean Startup" and the other business modeling tools that have come in recent years. These have brought the incubator a step forward, at the same time, they have managed to adapt the different methods and tools so that they are adapted to the incubator companies.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Abstract .....	ii
Innholdsfortegnelse .....	iii
1. Innledning.....	5
1.1 Oppgavens problemstilling .....	6
1.2 Problemstilling .....	6
1.3 Avgrensning og videre oppbygging .....	7
2.0 Tilnærminger til forretningsutvikling i inkubatorer .....	7
2.1 Innledning.....	7
2.2 Forretningsutviklingens fokusområder .....	8
2.3 Inkubasjon som verktøy for forretningsutvikling .....	8
2.3.1 «Beste praksis» for drift av inkubatorer .....	10
2.4 Forretningsplanen som verktøy for forretningsutvikling .....	15
2.5 Lean Startup som verktøy for forretningsutvikling.....	18
2.5.1 Hvordan benytte seg av Lean Startup .....	21
2.6 Oppgavens undersøkelsesmodell .....	29
3. Metode og datainnsamling .....	30
3.1 Innledning.....	30
3.2 Problemformulering .....	30
3.3 Undersøkelsesdesign .....	31
3.4 Datagrunnlag og innsamlingsmetode .....	31
3.5 Utvalg .....	33
3.6 Gjennomføring av datainnsamling .....	34
3.7 Analyse av datamaterialet .....	36
3.7.1 Reliabilitet, validitet og kritikk av egen metode .....	37
4.0 Analyse og funn fra casestudiene .....	39
4.1 Innledning.....	39
4.2 Casebeskrivelse .....	39
4.3 Funn fra inkubatorene .....	42
4.3.1 Funn rundt forretningsutviklingsprosessen .....	42
4.3.2 Viktigste kompetansetilførsel i forretningsutviklingsprosessen .....	46

4.3.3 Ting som kunne vært gjort annerledes eller forbedret i forretningsutviklingsprosessen.....	47
4.3.4 Bruken av forretningsplanen .....	48
4.3.5 Utvikling og bruk av forretningsmodellen .....	49
4.3.6 Gründerens utfordringer i oppstartfasen .....	51
4.3.7 Verktøy og metoder for forretningsutvikling .....	52
4.3.8 Driften av inkubatorene.....	54
4.4 Funn fra inkubatorbedriftene.....	58
4.4.1 Empiri verktøy og metoder for forretningsutvikling.....	58
4.4.2 Gründernes utfordringer i oppstartsfasen .....	61
4.4.3 Kvalitet og utbytte av inkubatoroppholdet.....	62
5.0 Konklusjon og anbefalinger .....	64
5.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning.....	67
Bibliografi .....	69
Vedlegg .....	71
1. Intervjuguide inkubator ledelsen .....	71
2. Intervjuguide inkubatorbedrifter .....	74
3. Interview guide incubator business.....	76

## 1. Innledning

I denne oppgaven skal jeg se nærmere på forretningsutviklingsprosessen i Kunnskapsparken i Bodø og Nyskapingsparken i Bergen. Med utgangspunktet i den seneste teorien og studier innenfor forretningsutvikling, er målet å gjennomføre en empirisk undersøkelse av sammenhengen mellom metoder og verktøy som anvendes av inkubatorene og relevansen av disse for bedriftene i inkubator. Forskningen har ambisjon om å utarbeide konkrete råd og anbefalinger til SIVA for hvordan de kan optimalisere forretningsutviklingen i inkubatorene.

Tid og penger er en knapp ressurs for de fleste gründere i oppstartfasen, utfordringen ligger i hvordan disse ressursene benyttes på en best mulig måte. Det å redusere sløsing i form av både tid og penger er noe som kan være med på redusere den høye konkursgraden blant oppstartsselskaper. Samtidig er det veldig lett at det blir et for stort fokus på selve produktutviklingen i oppstartfasen, der det brukes en masse tid og penger på å utvikle et ferdig produkt før det blir testet i markedet. Skulle det vise seg at det ikke er noen som ønsker produktet har du brukt mye tid og penger på å utvikle et produkt som ingen vil ha. Selv om forretningsideen i utgangspunktet er god, så er det til syvende og siste kundene som avgjør om den blir en suksess. Gjøres dette på riktig måte vil gründerne spare både tid og penger, samtidig som risikoen for å feile blir betraktelig mindre.

Teoriene som jeg ønsker å se nærmere på i denne oppgaven er allerede godt kjent i inkubatorens hjemland USA, men er ikke like godt kjent innenfor de innovative miljøene i Norge. En gammel klassiker innenfor forretningsutvikling er forretningsplanen. Åpenbare svakheter gjør at forretningsplanen ofte fremstår som et utdatert verktøy lite egnet for dynamisk forretningsutvikling. Det er svært tidskrevende å holde oppdatert en forretningsplan, ettersom det hele tiden dukker opp nye utfordringer og endringer i omgivelsene. Nye verktøy for forretningsutvikling som Alexander Osterwalder's «Business Model Canvas» gir gründeren overblikk over hele forretningsmodellen og synliggjør behovet for tilpasning raskere, noe som vil hjelpe gründeren og teamet hans til å utvikle en velfungerende og levedyktig forretningsmodell. Ved å kombinere dette verktøyet med Eric Ries «Lean Startup» vil gründeren kunne redusere risikoen rundt forretningsiden sin, spare tid og penger ved å utvikle produktet og forretningsmodellen trinnvis på grunnlag av tilbakemeldinger fra kunder på et tidlig tidspunkt i oppstartsfasen. Vi kommer nærmere inn på disse metodene og verktøyene for forretningsutvikling i oppgavens teori kapittel.

## **1.1 Oppgavens problemstilling**

Utgangspunktet for denne undersøkelsen er antakelsen om at for en inkubator vil bruk av de mest hensiktsmessige metodene for forretningsutvikling, bidra til økt resultatoppnåelse.

Kunnskap om hvilke metoder og verktøy som er mest hensiktsmessig å benytte seg av i en slik prosess, antas å bidra til økt resultatoppnåelse, altså flere vellykkede inkubatorbedrifter. Det er også grunn til å anta at det er forskjeller mellom hvilke prosesser som passer på tvers av bransjer. Det er likevel grunn til å anta at mye av tankegangen og teknikkene i modeller med suksess i en sektor, vil kunne tilpasses til andre typer bedrifter.

## **1.2 Problemstilling**

Det praktiske utgangspunktet for denne undersøkelsen er inkubatoren ved Nyskapingsparken i Bergen og Kunnskapsparken i Bodø og hvor hensiktsmessig prosessene oppleves av inkubatorbedriftene. Nyskapingsparken i Bergen den inkubatoren i Norge som trolig har kommet lengst i sin satsing på Eric Ries «Lean Startup» metodikk. Det blir en spennende kontrast til Kunnskapsparken i Bodø som praktiserer en høy grad av bedriftstilpasning i prosessene med forskjeller i den enkeltes inkubatorbedrifts prosesser. Oppgavens hovedproblemstilling er å se på:

Er det en sammenheng mellom metoder og verktøy for forretningsutvikling og relevansen inkubatorbedriftene opplever?

Den overordnede problemstillingen har flere delproblemstillinger som søkes besvart:

- Er det systematiske forskjeller i hvilke av metodene og verktøyene en finner i inkubatorene som oppleves som relevante for inkubatorbedriftene?
- I hvilken grad dekker inkubatorprosessene behovene gründerne har i forbindelse med forretningsutviklingsprosessen og oppstartsfasen?
- Er det systematiske fordeler med nyere tilnærminger som «Lean Startup» og «Business Model Canvas» slik inkubatorbedriftene ser det?
- Hvilke optimaliseringer bør vurderes innfaset i inkubatorer innenfor SIVA nettverket?

### **1.3 Avgrensning og videre oppbygging**

I neste kapittel etableres det teoretiske rammeverket for sammenhengen mellom modeller for inkubasjon og argumentasjon for hvordan innholdet i forretningsutviklingsprosesser i inkubatorer bør være. I slutten av kapitlet oppsummeres teoridiskusjonen i en undersøkelsesmodell der en har systematisert forskningsspørsmålene som søkes besvart i den empiriske undersøkelsen i forhold til de hovedfaktorene teorien identifiserer som viktige. I kapittel 3 drøftes de metodiske utfordringene og de valgte løsningene i denne undersøkelsen. I Kapittel 4 analyseres funn fra den empiriske undersøkelsene blant casebedriftene, og funnene sammenholdes med forventningene fra teorigjennomgangen. Avslutningsvis diskuteres funn og implikasjoner av disse. Det trekkes også frem områder det er behov for videre forskning på.

## **2.0 Tilnærminger til forretningsutvikling i inkubatorer**

### **2.1 Innledning**

Fenomenet inkubasjon handler om hvordan utvikling av nye bedrifter kan fremskyndes gjennom å plassere bedriften inn i et ekstra attraktivt økosystem for utvikling og vekst. Første del av teori gjennomgangen tar for seg egenskaper ved fenomenet forretningsutvikling og fenomenet forretningsmodell. Målet er å gi et klart bilde av hva en inkubasjonsprosess er i et forretningsutviklings perspektiv. I kapittel 2.3 går en videre med en gjennomgang av inkubasjon som verktøy for forretningsutvikling og hvordan denne prosessen foregår. Siden tradisjonelle lineære forretningsmodeller ofte kritiseres som utilstrekkelige, diskuteres sterke og svake sider med slike modeller. Det er deretter naturlig å diskutere sterke og svake sider med moderne den «Lean Startup» tankegangen, og «beste praksis» for prosesser drevet frem etter denne metoden. Basert på gjennomgangen av så vel tradisjonelle som moderne modeller for forretningsutvikling, oppsummeres antakelser om forventede funn i den empiriske delen av undersøkelsen til siste i teorigjennomgangen.



## **2.2 Forretningsutviklingens fokusområder**

Problemstillingen litteratur gjennom gangen tar utgangspunkt i er: Er det en sammenheng mellom metoder og verktøy for forretningsutvikling og relevansen inkubatorbedriftene opplever? Problemstillingen impliserer at tradisjonelle forretningsplanbaserte og ofte lineære utviklingsprosesser har svakheter i en verden der dynamikk og globalisering øker raskt. Tradisjonelt har modeller for forretningsutvikling fokusert på at innsatsen må være rettet mot bedriftenes produkter og teknologiutvikling, fremfor utvikling av bedriftens forretningsmodeller. Selv om produkt og teknologi er avgjørende for bedriftens overlevelses evne. (Lysø og Torvik 2013) Har en studie av en rekke innovasjonsprosjekter foretatt av konsulentfirmaet Doblin i 2009 avdekket at de bedriftene som investerer penger i teknologiutvikling har hatt en relativt liten økning i bedriftens verdi. Mens de bedriftene som har investert i utvikling av forretningsmodellen har en langt høyere avkastning. Undersøkelsen til Doblin viser at for hver krone bedriften investerer i utvikling av forretningsmodellen vil det gi av avkastning på nesten 20 kr, det vil si en avkastning på nesten 2000 %. (Dahle, et al. 2013)

Disse funnene gjør det svært interessant og avdekke om et tilsvarende mønster er å finne i inkubatorbedrifter og hvordan relevansen av forretningsutviklings metodene som benyttes er. Det er imidlertid først nødvendig å gå nærmere inn på fenomenet forretningsutvikling gjennom inkubasjon.

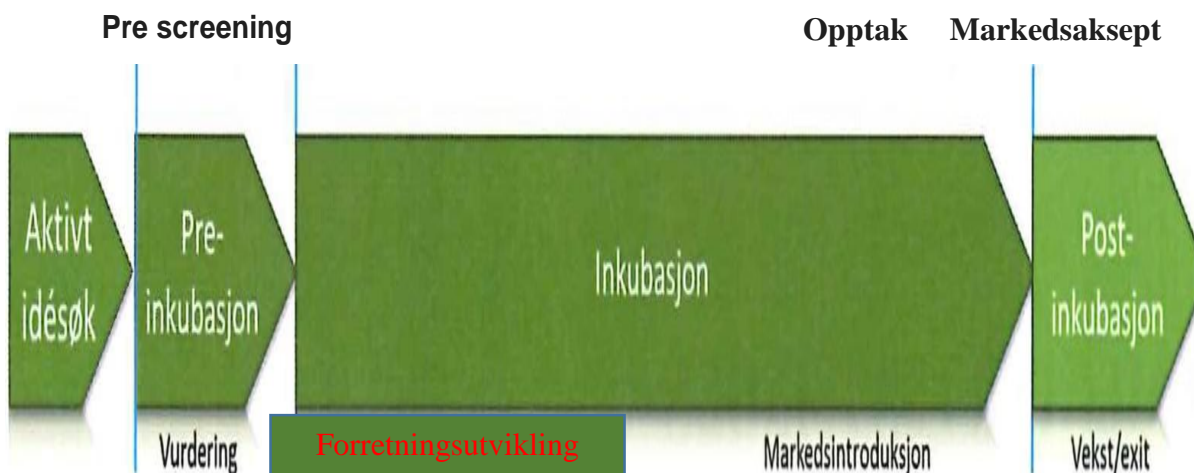
## **2.3 Inkubasjon som verktøy for forretningsutvikling**

Gjennom inkubasjon ønsker vi å øke andelen levedyktige oppstartsbedrifter ved å gi de tilgang til kompetanse på forretningsutvikling, nettverk og kapital. En økt verdiskapning gjennom innovasjon og satsing på inkubasjonsprogram er grunnlaget for videre velferdsutvikling samtidig som det bidrar til et omstillingsdyktig næringsliv som vil være avgjørende for å lykkes på det internasjonale markedet. (SIVA 2014) En vesentlig utfordring for vellykkede inkubasjonsprosesser er selve prosessinnholdet, herunder riktig bruk av metoder og verktøy for forretningsutvikling som er relevante for å løse inkubatorbedriftenes utfordringer på en god måte.

SIVA har utviklet og fått gjennomslag for en ny inkubasjonssatsing fra 2012. Bakgrunnen for dette er gode nasjonale erfaringer med inkubatorprogram de siste ti årene, som viser at inkubasjon er en effektiv metode for å utvikle nye bedrifter og skape vekst i det eksisterende næringslivet. Nordic Entrepreneurship Monitor (2010), viser at vi har mange gründere i Norge, men altfor få nyetableringer som blir til vekstbedrifter. Nasjonale og internasjonale studier viser at bedrifter som har vært i en inkubator er mer levedyktige og vokser hurtigere enn gjennomsnittet av nyetableringer. Samtidig kommer disse bedriftene raskere ut på markedet både nasjonalt og internasjonalt. Inkubasjon er en metode der de mest lovende gründeridene og selskapene får tilgang til et strukturert og etablert miljø der de lettere kan nå sitt potensiale. Inkubatorene tilbyr profesjonell kompetanse på forretningsutvikling og har tilgang til et stort nettverk som bedriftene kan benytte seg av. Samtidig blir de en del av et unikt miljø der bedriftene kan dra nytte av samlokaliseringen og lære av hverandre.

I figur 2.1 fra SIVA (2014) er det laget en oversikt over de ulike trinnene i inkubasjonsprosessen. Ut i fra modellen kan du se at forretningsutviklingsprosessen starter først når bedriften har fått inkubator plass, og dermed har potensialet til å bli en bærekraftig vekstbedrift. Som nevnt tidligere i innledningen er oppgavens hovedfokus å se på hvilke metoder og verktøy som blir benyttet i denne prosessen, og relevansen av disse for inkubatorbedriftene. Samtidig er det viktig at gründerens utfordringer kommer frem slik at vi har et bedre grunnlag for å komme med forslag til hva SIVA kan gjøre for å optimalisere forretningsutviklingsprosessen i sine inkubatorer.

**Figur 2.1: Inkubasjonsprosessen**



Kilde: (SIVA 2014)

Kort forklaring av de ulike fasene i inkubasjonsprosessen

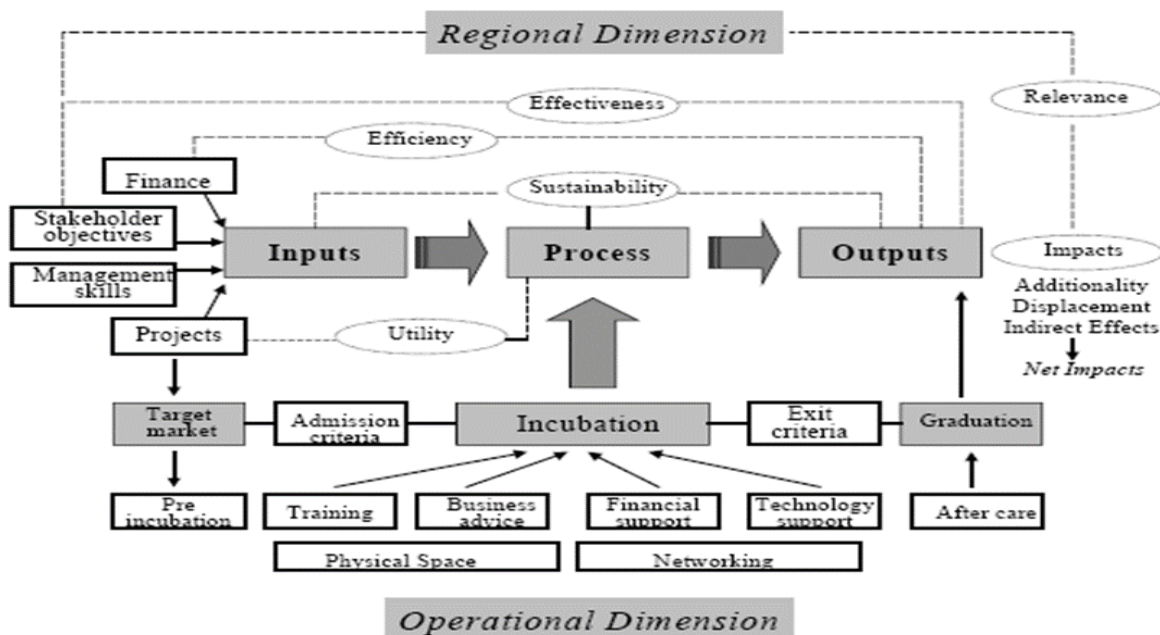
- **Aktivt idesøk** er den første fasen, idesøk blir betraktet som en proaktivitet. Der SIVA har etablert regionale idefangstnettverk som skal sikre tilflyt av prosjekter og ideer, fra næringslivet, forskning, utdanning og gründere.
- **Preinkubasjon** omfatter håndtering, modning og vurdering av de ulike idene før en eventuell avtale om inkubasjon kan signeres.
- **Inkubasjon** starter først når inkubasjonsavtale er signert og er gyldig frem til inkubatorbedriften får markedsaksept. Eventuelt så lenge som det er blitt avtalt at de skal kunne benytte seg av inkubatorens tjenester.
- **Postinkubasjon** starter når inkubatoren avslutter den ordinære oppfølgingen av inkubatorbedriften. I denne fasen blir inkubatorbedriften fulgt opp gjennom eierskap og nettverksforhold, eventuelt at de blir gitt andre nødvendige tjenester til bedriften. Denne fasen opphører når avtalekontrakten opphører eller ved salg av eventuelle aksjer. (SIVA 2014)

De fasene som er interessante i forbindelse med denne studien er preinkubasjon og selve inkubasjonsfasen. Under intervjuene med inkubatorbedriftene forventer vi allerede i preinkubasjonsfasen at det er blitt benyttet forskjellige metoder og verktøy for forretningsutvikling. Deriblant vurdering av forretningsideen, markedspotensialet og kanskje en liten forretningsplan med økonomiske nøkkeltall. Denne fasen vil også være den mest kritiske for inkubatorbedriften, her skal forretningsiden vurderes og modnes før en eventuell avtale om inkubator plass signeres.

### **2.3.1 «Beste praksis» for drift av inkubatorer**

Siden rapportens fokus er forretningsutvikling i inkubatorer vil det være hensiktsmessig at vi ser på forskning for «beste praksis» for inkubasjon, ettersom dette er en faktor som vil påvirke resultatet og kvaliteten på forretningsutviklingen. I den sammenheng er det naturlig å trekke på sentrale funn fra forskning på «beste praksis» for innovasjonsselskap med inkubatorvirksomhet. Det viktigste bidraget er «Benchmarking of Business Incubators» (CSES 2002) som ble utført på oppdrag fra EU – kommisjonen. «Benchmarking of Business Incubators» er en beste praksis studie som tar for seg inkubatorvirksomheten i EU – landene. Undersøkelsen baserer seg på tidligere litteratur og studier samt dybdeintervju med en rekke utvalgte inkubatorbedrifter, inkubatorledere og andre interessenter.

Det er i tillegg hentet inn informasjon fra 71 inkubatorbedrifter og 77 inkubatorer gjennom spørreundersøkelser. Den videre diskusjonen vil ta utgangspunkt i modellen under som beskriver inkubatorvirksomheten som helhet.



**Figur 2.2:** Modell for inkubatorvirksomhet (CSES 2002).

I modellen defineres «inputs» som interessenters bidrag, dette kan for eksempel være ledelsesressurser, finansiering og prosjekter fra gründere. Disse elementene inngår så i selve inkubasjonsprosessen hvor oppstartsbedriftene får tilgang til kontorlokaler, nettverk, profesjonell rådgiving og andre tjenestetilbud som inkubatoren måtte tilby. Deretter er «outputs» definert som levedyktige oppstartsbedrifter som har en positiv effekt på sysselsetting og verdiskaping i den lokale økonomien. Et viktig hovedelement ved inkubatorene blir derfor det tidsbegrensende oppholdet (effektivitet), hvor utgangskriterier angir når bedriften bør flytte ut av inkubatoren (suksess).

En «beste praksis» vil innebære effektivitet i forhold til ressursinnsats for å nå målet med inkubasjonen. I forhold til nytte vil det bli sett i forhold til i hvilken grad de tjenestetilbudene inkubatorene tilbyr møter oppstartsbedriftenes behov. Samtidig blir det lagt vekt på virksomheten og at resultatene fra denne gir langsiktig levedyktige nye bedrifter. En operasjonalisering av «beste praksis» vil kunne bidra til økt sjanse for å oppfylle effektivitets og resultat målene med inkubasjon.

Funnene fra CSES (2002) kan vi dele inn i to forskjellige grupper, statistiske indikatorer som er relatert til inkubatorvirksomheten, og driverne for disse. Disse driverne er suksesskriterier eller «beste praksis» for inkubatorer innenfor EU landene. Før gjennomgangen bør en være oppmerksom på at EU forhold kan avvike noe fra Norske forhold. Likevel er EU forhold langt nærmere Norske forhold enn for eksempel studier av amerikanske inkubatorer.

**Tabell 2.1:** «Beste praksis» for etablering og drift av inkubatorer (CSES 2002)

«Beste praksis» i forhold til	Utdypende forklaring
<b>Lokale vekstimpulser</b>	Inkubatordriften bør ta utgangspunkt i regionens fortrinn i form av kompetanse og næringsliv, og la dette være en del av den overordnende strategien. Noe som betyr at det bør fokuseres på dominerende bransjer og klynger lokalt.
<b>Lokal forankring</b>	Det er viktig at inkubatoren har støtte i og promoterer av et lokalt nettverk av private og offentlige aktører for øke resultat oppnåelse.
<b>Strategi og forretningsplan</b>	Inkubatoren bør utvikles i forhold til en definert forretningsplan, som inkluderer klare strategier og mål. Der det legges vekt på at den forretningsmessige driften har som mål å maksimere verdien for pengene som blir brukt.
<b>Lokaler</b>	Når det gjelder lokaler bør det legges vekt på en attraktiv beliggenhet der de befinner seg i nærhet til kunder, næringsliv og kompetansemiljø. Av den grunn er ofte den Norske lokaliseringen i innovasjonsselskap.
<b>Forretningsutvikling</b>	<p>Kvaliteten og omfanget på de tjeneste som tilbys til inkubatorbedriftene er <u>inkubatorens viktigste bidrag for merverdi.</u></p> <p>Der det bør være et fokus på utviklingen av en «beste praksis» i forhold til.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rådgiving vedrørende forretningsutvikling</li> <li>• Entreprenørskapskurs</li> <li>• Tilgang til kapital gjennom egne nettverk og fond</li> <li>• Teknologisk støtte</li> </ul> <p>I følge studien er det størst kunnskapsmangel innenfor finansiering og entreprenørskapskurs, slik at dette er noe som bør prioriteres. Samtidig bør inkubatoren legge til rette for synergier og samhandlinger mellom bedriftene.</p>

**Tabell 2.2:** «Beste praksis» for etablering og drift av inkubatorer (CSES 2002)

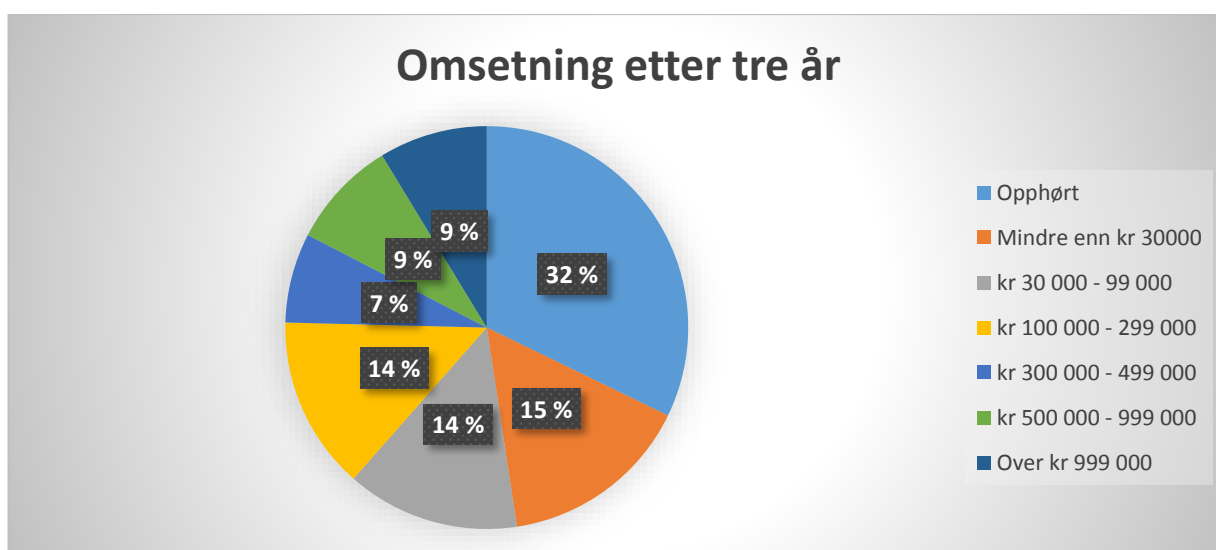
«Beste praksis» i forhold til	Utdypende forklaring
<b>Inntakskriterier</b>	<p>Inkubatorene som opplever størst suksess har gjerne et bestemt forretnings eller teknologifokus. Derfor vil det være viktig å ha en klart definerte målgruppe, som reflekteres gjennom inntakskriteriene.</p> <p>Ved å satse på fokusområder vil dette kunne bidra til at inkubatorledelsen utvikler spesialisert kompetanse, som kan bidra til danning av klynger og synergier mellom disse.</p> <p>Videre er det viktig å foreta en avveining mellom et selektivt inntak og høyt belegg. Selv om det er viktig å ha et høyt belegg for å sikre driftsinntekter, vil det gjøre inkubatoren mindre fleksibel.</p>
<b>Utgangskriterier</b>	<p>Er viktig at det defineres utflyttings kriterier og at disse overholdes, slik at det sikres et visst omløp i inkubatoren. Et årlig omløp på rundt 35 % er det mest vanlig. Selv om det betyr lavere inntekter i form av husleie.</p>
<b>Nettverk og samarbeid etter utflytting</b>	<p>Dette er spesielt viktig å følge opp for å sikre de langsiktige regionale effektene av inkubator tjenesten. Ved oppfølging etter at bedriften har flyttet ut vil det kunne bidra til at bedriftene blir værende i regionen.</p> <p>I tillegg vil mange av de ny utflyttede bedriftene være sårbare, av den grunn er det viktig at oppfølging tillegges like stor vekt som det tilbudet de fikk i inkubatoren</p>
<b>Inkubatorledelsen</b>	<p>Inkubatorledelsens personlige egenskaper, nettverk og kompetanse er svært viktig for inkubatorens ytelse. Det bør derfor satses på profesjonalisering av rollen. I en typisk inkubator er det 5 – 6 ansatte hvor halvparten av disse fungerer som ledere. For at det skal være mest mulig effektiv bør det være en ansatt for hver tredje bedrift i inkubatoren. Der det er spesielt viktig at senior personell har erfaring fra næringslivet.</p>
<b>Tilpassing til «beste praksis»</b>	<p>Det finnes et stort antall med forretningsmodeller for inkubatorvirksomhet. En tilpassing av «beste praksis» bør reflektere både lokale, regionale og nasjonale forhold og målsetninger.</p>

Det som er relevant å se nærmere på er hvordan inkubatorene jobber i forhold til det som oppfattes som «beste praksis» i forhold til forretningsutvikling, kompetanse og nettverk ettersom dette antas vil ha størst betydning for resultatet av forretningsutviklingsprosessen. Kvaliteten og omfanget på de tjenester som tilbys til inkubatorbedriftene er inkubatorens viktigste bidrag for merverdi, derfor vil det bli interessant å se på hvilke tjenester inkubatorene tilbyr bedriftene, og hvor relevante disse er for å løse gründernes utfordringer i oppstartfasen. Under case studiene med inkubatorene forventes det å finne forhold som er i samsvar med det som kommer frem i «beste praksis» studien, med enkelte tilpasninger i forhold til Norske forhold og rammebetingelser rundt inkubator drift. I de neste delkapitlene blir det en gjennomgang av de ulike verktøyene som forventes benyttet i forbindelse med forretningsutviklingsprosessen i inkubatorene.

## 2.4 Forretningsplanen som verktøy for forretningsutvikling

Som nevnt innledningsvis antar vi at den tradisjonelle tilnærmingen med forretningsplanen har en del utfordringer i en dynamisk verden der endringer skjer stadig raskere. I dette kapitlet skal vi se nærmere på noe av den kritikken som har kommet mot forretningsutvikling basert på en forretningsplan. Det sier seg selv at når du skal starte en bedrift trenger du å planlegge hvordan du skal gjøre det. Innovasjon Norge, banker og andre investorer krever at gründeren har en god forretningsplan. Det svenske Tillväxtväcket gjorde i perioden 2005 til 2008 en analyse av over 44000 ny oppstartede bedrifter. (Tillväxtväcket 2010) 3 år etter at bedriftene hva etablert hadde bare 9 % av disse nådd en omsetning på en million svenske kroner, noe som bare er nok til å bare sysselsette en person. Se figur 2.3.

**Figur 2.3: Omsetning for 44 000 oppstartsbedrifter etter tre år**



Kilde: (Dhale , et al. 2013)



I følge (Dhale , et al. 2013) ligger mye av årsaken til at så få vokser i at planarbeidet ikke har vært gjort på en tilfredsstillende måte. De hevder også at dagens forretningsplaner bidrar lite til verdiutvikling og innovasjon i bedriften. I mange tilfeller er forretningsplanene så dårlige at bedriftene kunne klart seg like godt uten en plan i det hele tatt. Hovedgrunnen til at dagens forretningsplaner er for dårlige kan oppsummeres slik ifølge Dhale (2013).

### **Feil publikum**

Ifølge (Dhale , Alskog, Solberg, Abelsen, & Frønsdal) 2013 lager de fleste bedrifter ikke forretningsplanen sin før de trenger den for å kommunisere med investorer, banker og offentlige støttespillere. Noe som igjen medfører to store problemer, for det første blir gjerne forretningsplanen et sett med argumenter for at bedriften kommer til å lykkes. Som følge av dette blir den også gjerne for optimistisk, der nødvendig skepsis og risiko blir underslått. En forretningsplan bør være et realistisk dokument som drøfter både styrker og svakheter, og tar hensyn til de farene som gründeren kjenner til. Samtidig blir disse eksterne forretningsplanene et dårlig verktøy for intern styring av selskapet. Ofte blir det gjort en for dårlig jobb med å beskrive hvordan planene til bedriften skal gjennomføres, og de ender da ofte opp uten noen form for intern plan som fungerer innad i bedriften. Når ikke bedriften har noe som oversetter visjonen og forretningsiden til daglige gjøremål, blir det svært vanskelig å følge opp og vurdere hvilken vei utviklingen går.

### **Operasjonell og dynamisk**

En god forretningsplan bør også inkludere de langsiktige planene og hverdagslige aktivitetene, samtidig er det viktig at den er operasjonell og dynamisk. Med operasjonell menes at forretningsplanen også må fokusere på hva gründeren og selskapets øvrige ansatte faktisk skal gjøre i hverdagen. Mens når det kommer til dynamisk menes det at planen må være i stadig utvikling, virkeligheten blir sjelden slik som det er beskrevet i planene. (Dhale, et al, 2013). Det sier seg selv at det vil kunne være krevende å holde en forretningsplan oppdatert til enhver tid, derfor vil kanskje andre verktøy som Alexander Osterwalder's «Business Model Canvas» være et nyttig hjelpemiddel for å klare å holde en bedre oversikt over endringene underveis i prosessen.

## **Forretningsplaner med for lite rot i virkeligheten**

Ofte blir arbeidet med forretningsplanen som en forskningsøvelse som blir skrevet bak en pult før gründeren begynner å selge produktet. Antakelsen er at det er mulig å finne ut av de ukjente tingene, før gründeren begynner å samle sammen kapital og utfører forretningsiden. Utviklere investerer tusen av arbeidstimer for å få produktet klart til lansering, ved lite eller ikke noe tilbakemelding fra kundene underveis. Først etter at produktet er produsert og lansert vil gründeren få skikkelig tilbakemelding fra kundene. Alt for ofte, etter både måneder og år med utvikling, lærer mange gründerer på den harde måten at kundene ikke trenger eller ikke vil ha produktet og dets egenskaper. Etter å ha sett flere tusen oppstartsbedrifter følge den tradisjonelle metoden kan vi ifølge Blank (2013) ta med oss tre viktige lærdommer:

- Forretningsplaner overlever sjelden første møte med kundene.
- Det er nesten umulig å lage kalkyler for flere år frem i tid, det blir mest drømmer og bortkastet tid.
- Oppstartsbedrifter er ikke mindre versjoner av større bedrifter. En av de største forskjellene er at eksisterende bedrifter utfører en eksisterende forretningsmodell, mens en oppstartsbedrift leter etter en.

Skulle funnene fra teorien vi gikk igjennom i dette kapittelet stemme, er det rimelig å anta at de fleste av inkubatorbedriftene har laget en forretningsplan først når de skulle søke om støtte fra Innovasjon Norge, eller få med seg potensielle investorer på laget. Som vi nevnte innledningsvis vil dette medføre to problemer, for det første blir forretningsplanen gjerne et sett med argumenter til hvorfor bedriften skal lykkes. Dette fører gjerne til at den blir for optimistisk, og nødvendig skepsis og risiko rundt forretningsiden blir ikke tatt med i planen. Det sier seg selv at visst forretningsplanen hovedsakelig blir laget for å overbevise investorer, eller søke om støtte fra Innovasjon Norge vil mye av verdien rundt planarbeidet bli borte. En forretningsplan bør være et realistisk dokument som drøfter både styrker og svakheter, og tar hensyn til de farene som gründeren kjenner til. Samtidig blir disse eksterne forretningsplanene et dårlig verktøy for intern styring av selskapet. Som verktøy for forretningsutvikling er forretningsplanen slik vi kjenner den tradisjonelt et lite egnet verktøy for verdiskapning og dynamisk arbeid. Derfor vil det være hensiktsmessig å vurdere andre metoder og verktøy for forretningsutvikling av inkubatorbedriftene. Dette gir grunnlag for antakelsen om at forretningsplanen slik det brukes i dag er et lite egnet verktøy for utvikling av bærekraftige vekstbedrifter.

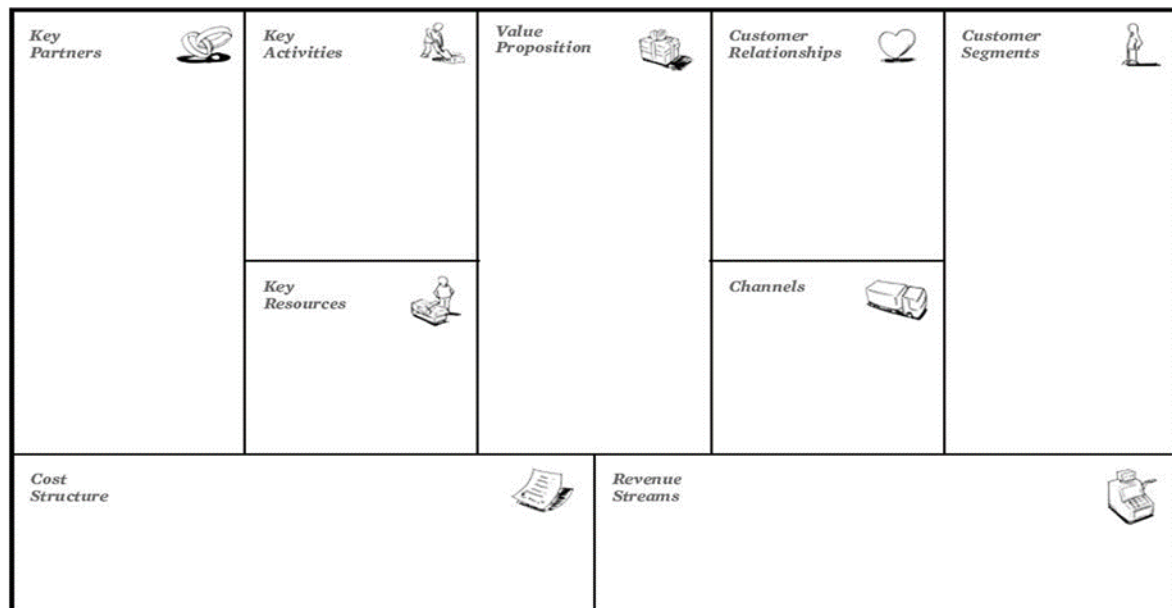
## **2.5 Lean Startup som verktøy for forretningsutvikling**

Som nevnt innledningsvis så har oppgavens problemstillingen ambisjon å avdekke hvordan ulike metoder for forretningsutvikling oppleves som relevante for inkubatorbedrifter, og se på hva disse kan bidra med i forretningsutviklingsprosessen. Vi skal derfor bli bedre kjent med Eric Ries «Lean Startup» tankegang i dette kapittelet.

«Lean Startup» er en metode som ble utviklet av Eric Ries i 2011, denne tilnærmingen til forretningsutvikling reduserer sjansen for at produktet skal mislykkes på markedet ved å satse på tilbakemelding på produktets egenskaper på et tidlig tidspunkt i oppstartsfasen. Samtidig går produktutviklingsprosessen mye raskere, risikoen reduseres og er mer kostnadseffektiv enn den tradisjonelle metoden. (Blank, 2013) «Lean Startup» er ment for å utvikle bedrifter og produkter. Basert på Eric Ries erfaring fra flere oppstartvirksomheter, hevder han at oppstartsbedrifter kan forkorte tiden de bruker på produktutvikling ved å benytte seg av en rekke ulike teknikker. Som består av hyppige produktlanseringer, forretningsdrevne hypotese testing og validert læring. Vi kommer nærmere inn på hva som menes med disse begrepene senere. Tanken bak disse teknikkene er at hvis oppstartsbedriftene investerer sin tid på å bygge produkter eller tjenester for å møte behovene til tidlige kunder, vil de kunne redusere markedsrisiko og kapitalbehovet under produktutviklingen. Samtidig vil sjansen for dyre produktlanseringer og fiaskoer bli betraktelig mindre. (Ries, 2011)

I følge Ries (2011) er en oppstartsbedrift en midlertidig organisasjon som er designet for å søke etter en gjentakende og skalerbar forretningsmodell. Dette leder oss til tre nøkkel prinsipper som Lean metoden bygger på. Det første prinsippet er at i stedet for å bruke flere måneder på planlegging og forskning, tar gründeren for seg et rammeverk av forretningsmodellen kalt «Business Model Canvas» som ble utviklet av Alexander Osterwalder, se figur 2.4 på neste side. Dette er et verktøy som viser hvordan bedriften skal skape verdi for seg selv og kundene sine. (Blank 2013)

**Figur 2.4: Business Model Canvas**



(Osterwalder og Pigneur, Business Model Generation 2010, 44)

Det andre prinsippet er at «Lean Startup» bruker en «kom deg ut av bygningen» tilnærming kalt kundeutvikling for å teste hypotesene og finne en forretningsmodell som virker. De går ut og spør potensielle kunder, brukere og partnere for tilbakemelding på alle elementene i forretningsmodellen. Hovedvekten ligger på å spare tid, ved hjelp av et minste levedyktig produkt eller forkortet til MVP som står for «minimum viable product», heretter velger vi å bruke forkortelsen MVP. Dette kan ses på som en prototype av produktet eller tjenesten, som innebærer det minste settet av egenskaper eller aktiviteter som skal til for å få testet en hypotese.

Poenget er å komme seg raskt ut på markedet for å få tilbakemeldinger, slik at gründeren kan bruke disse tilbakemeldingene for å gjøre små endringer «pivots» på ideer som ikke virker. Det tredje prinsippet som «Lean Startup» benytter seg av er noe som kalles smidig utvikling, noe som opprinnelig kommer fra «software» industrien. Smidig utvikling går hand i hand med kundeutviklingen. I motsetning til typiske årelange produkt utviklingsprosesser som forutsetter kunnskap om kundenes problem og produktbehov, vil smidig utvikling eliminere bortkastet tid og ressurser ved å utvikle produktet trinnvis. (Blank 2013). Når vi skal starte opp en bedrift har vi vanligvis betydelige ressursbegrensinger og stor usikkerhet om levedyktigheten til forretningsmodellen. En hypotese drevet tilnærming til entreprenørskap vil ifølge (Ries, Dillard og Eisenmann 2013) maksimere mengden informasjon vi får for å kunne løse denne usikkerheten.

Samtidig vil det hjelpe oss å redusere risikoen for å produsere et produkt som ingen vil ha. Mange oppstartsbedrifter feiler fordi gründerne kaster vekk mye ressurser på å produsere og markedsføre produktet sitt før de har løst usikkerheten rundt forretningsmodellen. Gründere som benytter seg av den hypotese drevne tilnærmingen har ikke vekst som det primære målet. I stedet er deres mål å lære seg hvordan de går frem for å bygge en bærekraftig bedrift. Ved å begrense usikkerhet før skalering, vil vi ved hjelp av den hypotese drevne tilnærmingen optimalisere bruken av oppstartbedriftens begrensede ressurser.

«Lean Startup» som på norsk kan oversette til slank oppstart, blir i mange sammenhenger feiltolket som «bootstrapping» der bedriften holder kostnadene til et minimum og baserer seg på gründerens personlige ressurser. I stedet omfavner «Lean Startup» de samme prinsippene som «lean manufacturing», der det fokuseres på å unngå å bruke tid på ting som ikke skaper noen verdi for bedriften. Det viktigste gründeren må huske på før han begynner å bruke en masse kapital på produktutvikling og operasjonell infrastruktur, er at forretningsmodellen har blitt grundig validert og testet. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

Før vi går igjennom de ulike stegene og tingene som er viktig å huske på når forretningsmodellen skal testes ved bruk av «Lean Startup» metoden, kan vi ta en kort oppsummering av hva «Lean Startup» gjør annerledes i forhold til den tradisjonelle metoden for forretningsutvikling. Forskjellene finner du oppsummert i tabell 3 på neste side.

**Tabell 3: Lean Startup VS Tradisjonell metode**

Lean Startup	Tradisjonell
<b>Strategi</b>	
Forretningsmodell	Forretningsplan
Hypoetsedreven	Drevet av implementering
<b>Ny produkt prosess</b>	
Kunde utvikling	Produkt ledelse
Kom deg ut av kontoret og test hypoteser	Klargjør tilbudet til markedet ved å følge en linær steg for steg plan
<b>Produktutviklingsprosess</b>	
MVP	Trinnvis eller vannfallsprosess
Bygg produktet interaktivt og trinnvis	Bygg et fullstendig produkt eller spesifiser det fullstendig før bygging
<b>Organisering</b>	
Kundeutviklingsteam	Avdelinger etter funksjon
Ansett for læring og hurtighet	Ansett for erfaring og evne til å utføre
<b>Finansiell rapportering</b>	
Kalkuleringer som teller	Regnskap
Kundekostnad, verdi og levetid	Resultat, balanse og kontantstrøm
<b>Feiling</b>	
Forventet	Uaktuelt
Fiks ved justering eller endring (pivot)	Fiks ved å si opp ledere
<b>Fart</b>	
Så raskt som mulig	Måler underveis
Operer på gode nokk data	Operer på fullstendige data

(Blank 2013)

### **2.5.1 Hvordan benytte seg av Lean Startup**

For å få en bedre innsikt i hvordan «Lean Startup» fungerer i praksis, og hva denne metoden kan bidra med i forretningsutviklingsprosessen. Skal vi gå igjennom de ulike trinnene en gründer bør følge før å øke sjansene sine for å lykkes med en forretningsutviklingsprosess basert på Eric Ries «Lean Startup» tankegang.

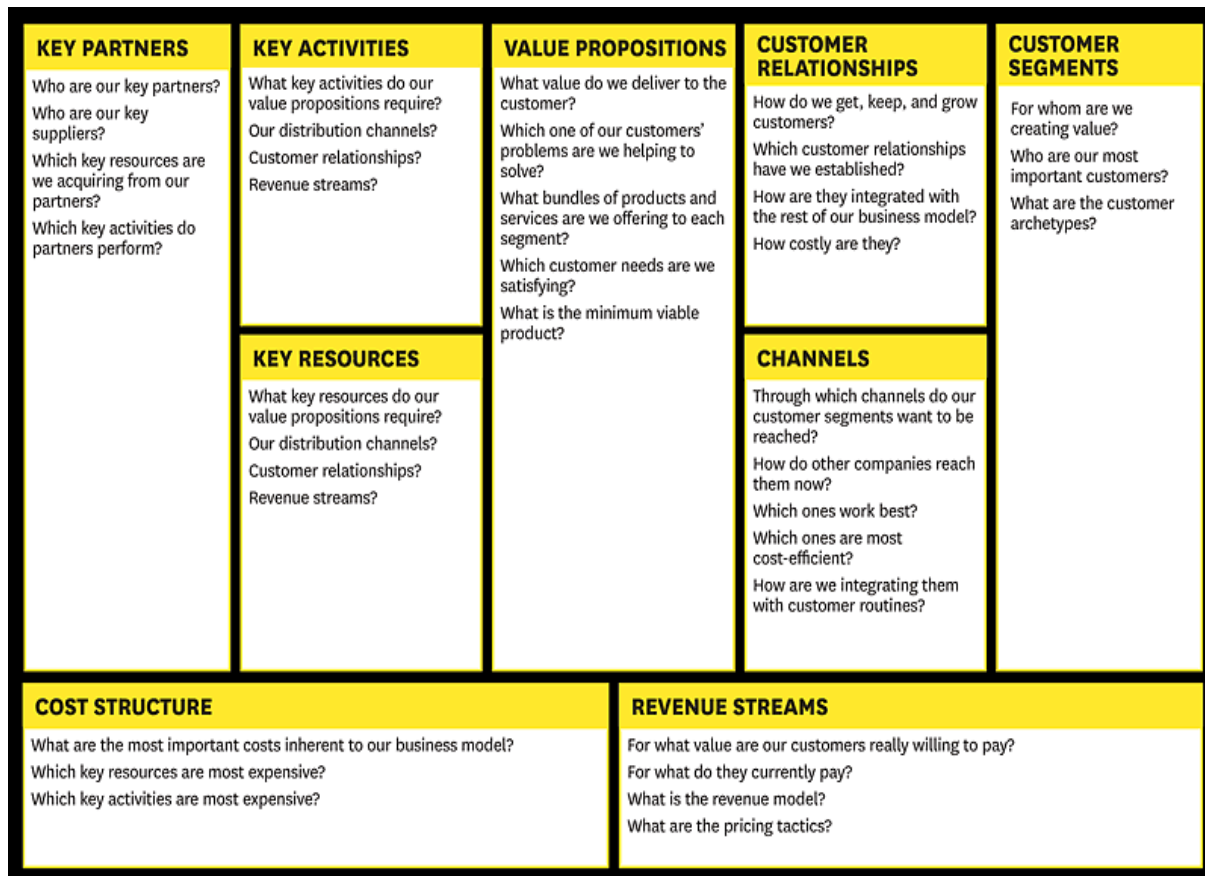
#### **Steg 1: Skap en visjon**

Det første en gründer bør gjøre før han setter seg ned for å lage hypoteser for å teste forretningsmodellen sin, er å lage en visjon for problemet som oppstartsbedriftene ønsker å løse for kundene sine.

## Steg 2: Oversett visjonen til hypoteser

Etter at visjonen er laget, skal gründeren oversette visjonen sin til testbare forretningsmodell hypoteser. Forretningsmodellen består av ni ulike komponenter, der alle består av en serie med hypoteser som de trenger å teste.

**Figur: 2.5 «Business Model Canvas»**



(Blank 2013)

Det som er viktig når gründeren skal utforme hypotesene er at de er validerbare, det vil si at hypotesene må kunne avvises og testes igjennom eksperimenter. I følge Ries (2011) er det viktig ved testing av hypotesene at vi oppnår validert læring gjennom prosessen, og ikke bare ser hva som skjer. Visst du ikke kan feile, så kan du heller ikke lære noe av feilene. For eksempel er det nesten umulig å mislykkes med en hypotese som sier, «vårt produkt vil spre seg gjennom videre anbefalinger fra våre kunder». Så lenge markedsstudiene ikke avslører noen henvisninger i det hele tatt, vil den svakt formulerte hypotesen erklæres som sann, uansett om prisen er lav eller høy. Dersom de heller sier at koeffisienten over de neste tolv månedene vil overstige 0,5, har vi en hypotese som kan avvises.

Derfor bør gründeren så ofte som mulig benytte seg av hypoteser som krever kvantitative beregninger for validering. Noe som selvsagt avhenger av hvilke hypoteser som skal testes. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

I oppstarts fasen trenger ikke gründeren å utvikle detaljerte hypoteser for alle elementene i forretningsmodellen. Utviklingen av modellen er en interaktiv løpende prosess. På grunn av at noen av elementene i modellen er avhengig av hverandre, er det ikke mulig å gjennomføre analysen før de har testet de hypotesene som et element har en avhengighet til. Eksempelvis kan ikke gründeren utvikle en validerbar hypotese om kundens anskaffelseskostnader før de har formulert en hypotese om hvilket kundesegment de ønsker å satse på.

Selv om gründeren skal unngå for detaljerte hypoteser i starten, er det viktig at de tar en rask gjennomgang av alle elementene i forretningsmodellen. Slik at de har muligheten til å oppdage potensielle «deal breakers» på et tidlig stadium. Men også for å se om det er noen problemer mellom de ulike elementene i forretningsmodellen, slik at de kan komme med potensielle løsningsforslag på disse tidlig. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

### **Steg 3: Spesifiser MVP test**

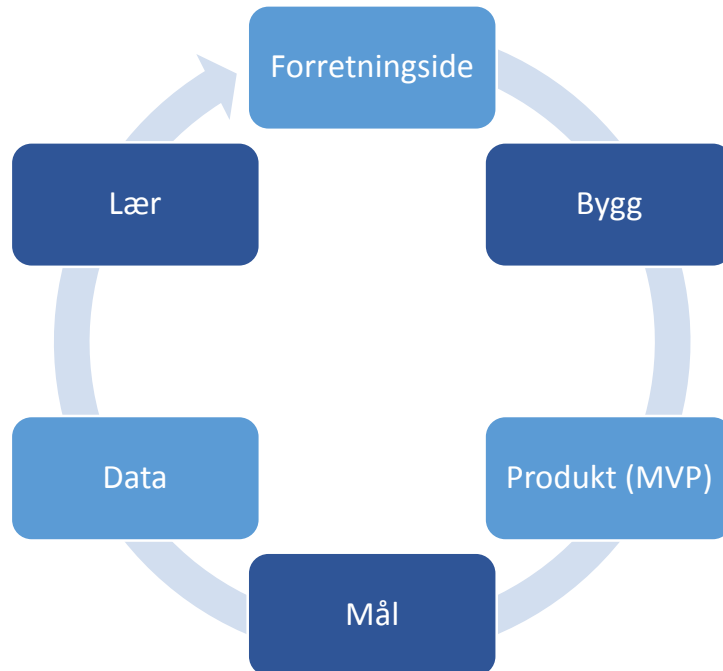
For en gründer er det ofte stor usikkerhet, begrenset tilgang til kapital, tid og ressurser. Derfor er det viktig å maksimere læringen per enhet tid og arbeid brukt. Den beste måten å akselerere læringen på er å starte «tidlig og ofte» ifølge (Graham 2006). Selv om noe av usikkerheten kan reduseres til en viss grad gjennom tradisjonelle markedsundersøkelses teknikker som fokusgrupper og kundeundersøkelser. (Cespedes, Blank og Eisenmann 2011) Får gründeren langt mer pålitelige tilbakemeldinger når de setter et virkelig produkt i hendene på kundene. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

Hvordan kan man starte tidlig og ofte? Ved å bygge et minste levedyktig produkt, som nevnt innledningsvis velger vi å benytte oss av forkortelsen MVP i resten av oppgaven. Med dette menes en prototype av produktet, der det brukes minst mulig innsats og tid på utviklingen av produktet. Men samtidig må produktet være godt nokk til å kunne ta oss igjennom hele «bygg – mål – lær» syklusen, samtidig som det gir oss nokk data som vi kan lære av. Dataene skal vi hente igjennom testing av hypoteser og tilbakemeldinger fra potensielle kunder. (Ries 2011) Hovedutfordringen er å bruke minst mulig tid igjennom hele «bygg – mål – lær» syklusen, slik at de oppnår en evne til å lære raskere enn konkurrentene. Samtidig vil gründeren lære om hvilke krav kundene har før de investerer mye tid i å bygge funksjoner ingen vil bruke. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)



Etter at produktet har fullført hele syklusen og dataene er analysert, gjøres de nødvendige endringene på produktet før de starter prosessen på nytt. Figur 2.6 viser hvordan hele prosessen utløper seg, før den så starter på nytt etter at de nødvendige endringene på MVPen er gjort.

**Figur 2.6: Bygg - mål – lær syklusen**



Kilde: (Blank 2013)

De kundene gründeren ønsker å teste ut hypotesene og produktet på er de som kalles tidlige brukere. Hovedgrunnen til dette er at dette er kunder som føler et sterkt behov for å hele tiden ha den nyeste teknologien. Disse kundene er også villig til å akseptere en viss mengde feil på produktet, samtidig er også denne kundegruppen villig til å gi tilbakemeldinger på brukeropplevelsen. (Ries 2011)

Når det kommer til hvilken funksjonalitet MVP skal ha, må vi tenke over hva vi ønsker å lære og hvordan vi skal få til validert læring av prosessen. Samtidig bør produktet testet på et lite antall kunder, men stort antall nokk for at vi skal få en pålitelig tilbakemelding. Ved kvantitative tester vil dette innebære prøver som er store nok til å gi statistisk signifikante resultater. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

## **Falske positive og negative resultater**

Når gründeren angir hvilke egenskaper og spesifikasjoner MVPen skal ha, er det viktig å tenke på at det kan forekomme falske positive og negative resultater ut av testene. Derfor bør det tenkes nøye igjennom utformingen av testen slik at vi unngår feile eller falsk negative funn. For eksempel vil et falsk positivt funn angi at en hypotese er bekreftet mens den ikke virkeligheten ikke er gyldig. Videre når det kommer til vurdering av etterspørsel, så er falsk positive resultater noen ganger blitt observert når gründeren rekrutterer entusiaster med på testene. Dette er som regel personer med en uvanlig grad av lidenskap for produktkategorien som skal testen. Visst ikke test personenes holdninger og meninger ikke er representative for mesteparten av de potensielle kundene som bedriften skal målrette seg mot, vil den høye forekomsten av engasjement blant test personene mest sannsynlig ikke gi meningsfulle indikatorer på etterspørselen av produktet. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

## **Bekymringer angående MVPs**

Gründere har ofte to bekymringer når det gjelder å lansere tidlig og ofte med MVPs:

Den første bekymringen er at mange frykter at en tidlig lansering vil øke risikoen for at konkurrenter stjeler deres konseptet. I de fleste tilfeller vil nokk dette skje, men verdien av den tidlige tilbakemelding vil i stor grad oppveie risikoen for økende konkurranse. I tillegg er iden verdiløs hvis den ikke blir gjort noe med. MVP metodikken vil hjelpe oppstartbedriften å gi et konkurransedyktig produkt, og korte ned på «tid til markedet» prosessen. Generelt tilbringer gründere og ledere for mye tid på å bekymre seg over konkurrenter, og ikke nok tid på å forstå seg på potensielle kunder. Andre bekymringer er omdømmerisiko ved lansering av en MVP som kan ha begrenset med funksjoner eller feil. Når testingen utføres har vi som nevnt et minimum av testpersoner så må til for å validere hypotesene, og dermed begrenser vi også virkingen av eventuelle problemer. En løsning er at gründeren kan bruke et annet merkenavn på MVP testene for å redusere omdømmerisikoen. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

## **Steg 4 Prioritering av tester**

Etter at forretningsmodellens hypoteser er generert, og gründeren har bestemt seg for hvordan MVPen skal være for å kunne teste de ønskede hypotesene. Må gründeren bestemme seg for hvordan han skal prioritere dem, og hvordan han skal utføre dem. Som en generelt prinsipp, bør gründeren prioritere de testene som kan eliminere betydelig risiko for en minst mulig kostnad.

Et eksempel kan for eksempel være en patentsøknad, ettersom eventuelle patentkrenkelsesforretninger kan bety slutten for en oppstartsbedrift. Hvis et produkt er en reell mulighet, gir det ingen mening å begynne å bygge og markedsføre det før et patentsøk er fullført. Det samme gjelder når elementer i forretningsmodellen er avhengige av hverandre, da vil gründeren måtte utføre testene i den rekkefølgen som det kreves av modellen. For eksempel avhenger hypoteser om en «gå til marked» plan eller en teknologi rekrutteringsstrategi om hvilken «verdi for kunden» oppstartbedriften ønsker å gi med produktet eller tjenesten sin. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

### **Parallell testing**

Noen ganger vil gründerne ha muligheten til å utføre tester parallelt, fordi de relevante hypotesene ikke er serielt avhengige av hverandre. Men på den ene siden, må det en del avveininger til om dette er noe som vil være økonomisk lønnsomt å gjøre. Tester gründeren hypotese A og B samtidig, og A hypotesen må forkastet på en slik måte at hypotese B er irrelevant. Vil da den innsatsen som er brukt på testing av hypotese B være bortkastet. Men visst derimot begge hypotesene er validert, kan oppstarts bedriften kutte ned på tiden til markedet ved å teste A og B parallelt i stedet for i serie. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

### **Steg 5 Lær fra MVP testene**

I den neste fasen av oppstartsplassen skal gründerne evaluere tilbakemeldingene fra MVP testene som er utført. Som vi nevnte tidligere, bør de spørre om resultatet kan være falsk positiv eller negativ. Andre kilder til feil som er viktig å være på vakt mot. Er personer i test gruppen som har angitt preferanser som ikke alltid svarer til deres sanne preferanser. Samtidig kan andre kilder til potensielle feil oppstå når gründeren skal tolke tilbakemeldingene. Omfattende psykologisk forskning viser at mennesker er utsatt for kognitive fordommer, de ser hva de ønsker å se og forventer å se. I tillegg til innsamlingen av data som kreves for å bekrefte eller avkrefte hypotesene, bør gründerne være på utkikk etter overraskelser mens de utfører MVP testene. Vi har to former for overraskelser. Den første er uventede testresultater. Når test personene skal bruke et nytt produkt for første gang, kan de ofte reagere eller bruke produktet på uventede måter. Det kan også forekomme informasjon som kan være med på å revidere forretningsmodellens hypoteser basert på andre informasjonskilder enn bare testresultatene. Dette kan være alt i fra kunngjøringer fra konkurrenter eller nyheter om nye teknologier. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

## **Steg 6: Fortsette, endre eller legge ned**

Etter at gründeren har vurdert testresultatene og andre tilbakemeldinger fra markedet, må ha bestemme seg for å han vil fortsette, endre (Pivot) som betyr endring i kurs eller strategi for bedriften. Eller i verste fall gi opp og legge ned bedriften. Hvis MVP validerer forretningsmodell hypotesene, og andre tilbakemeldinger tilsier at gründeren ikke bør skifte retning. Bør han fortsette på sin nåværende vei med enten videre testing av gjenværende hypoteser, eller skalere opp produksjonen visst alle hypotesene har blitt validert.

Hvis MVP testen avviser forretningsmodell hypotesen eller det er andre tilbakemeldinger som angir at det er større muligheter ved endringer, bør gründeren velge «pivot» altså en endring i kurs eller strategi. Dette betyr ikke nødvendigvis en totalt endring av strategi eller kurs, det kan være forskjellige forretningsselementer som trenger en endring for å lykkes. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013) I følge Ries (2011) er det viktig at når gründeren velger å gjøre en «pivot» som endrer strategi er at gründeren samtidig beholder sin opprinnelig visjon. Samtidig er ikke «pivotering» et mål eller noe som må unngås. Men dette kan være kostbart og nedbrytende, spesielt ved vegring for å gjøre den nødvendige endringen som skal til når forutsetningene er kjent. Hvis en MVP test avviser en avgjørende og kritisk forretningsmodell hypotese, og gründeren ikke kan identifisere en mulig endring av kurs eller strategi er det i de fleste tilfeller best å legge ned virksomheten for å unngå ytterligere kostnader. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

## **Steg 7 Skalering og optimalisering**

Hvis en gründer har validert alle viktige modell hypoteser, så har han oppnådd produktmarkeds tilpasning. Dette betyr at bedriften har riktig produkt for markedet, det er demonstrert etterspørsel fra tidlig brukere og et solid profitt potensiale. Noe som igjen betyr at bedriften kan levere verdi til alle relevante parter, fra ansatte, leverandører og kunder som er villig å betale den prisen gründeren tilbyr i markedet. Dette vil igjen motivere eventuelle samarbeidspartnere og leverandører til å skaffe teknologi, distribusjon og investorer ser en mulighet til å kunne få avkasting ved å investere kapital eller kunnskap til bedriften.

Tiden er da inne for å skalere, investere i markedsføring og samle de ekstra ressursene som kreves, ansatte og infrastruktur for å kunne tjene en raskt voksende kundebase. Men selv om gründeren har fått testet og validert hypotesene sine i forretningsmodellen, er det likevel viktig at han forsetter å teste disse ytterligere.

Formålet med dette er ikke å få validert disse på nytt, men å optimalisere forretningsmodellen til det ytterste. Det blir som å trimme en motor, med små justeringer kan det bli enda bedre. (Ries, Dillard og Eisenmann 2013)

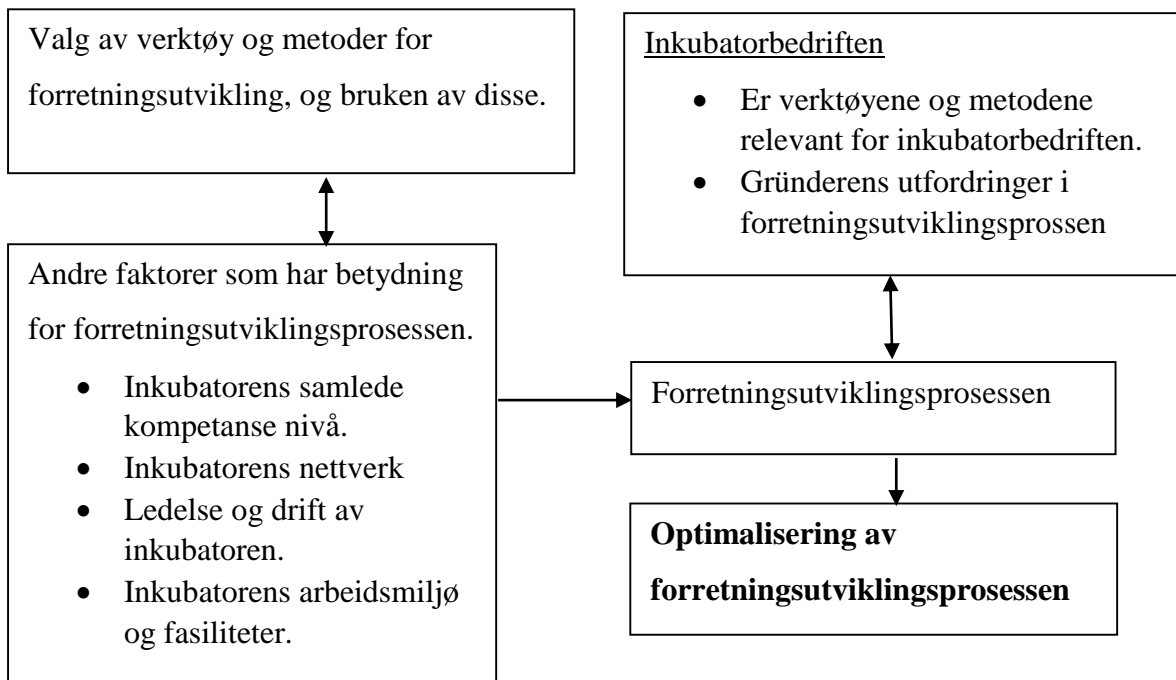
Som vi nevnte innledningsvis så har Nyskapingsparken i Bergen begynt å benytte seg av Eric Ries «Lean Startup» metodikk. I forhold til oppgavens problemstillinger vil det bli interessant å se på hvordan denne metoden for forretningsutvikling blir benyttet, og hvor relevant denne oppfattes av inkubatorbedriftene. Et viktig punkt med «Lean Startup» er å lage en MVP, slik at bedriften kan oppnå rask læring fra tilbakemeldinger fra kunder og brukere på et tidlig tidspunkt i produktutviklingsprosessen. Ettersom en hypotese drevet tilnærming er avhengig av muligheten til å gjøre og lære av feilene. Er det ikke alle bedrifter dette passer for, dette gjelder spesielt når det ikke er noen mulighet for å korrigere feil eller feilene vil påvirke kundens kritiske aktiviteter. For noen bedrifter vil gjeldene lover og regler begrense selskapets evne til å gjøre feil når de tester nye produkter. For eksempel utvikling av nye legemidler, der kliniske forsøk må følge strenge protokoller som forbyr eksperimenter med ubeviste forbindelser på mennesker. I denne oppgaven ønsker vi å se på hva vi kan lære av denne metoden for forretningsutvikling. Der det vil være nyttig og se på i hvilken grad tankegangen og prinsippene denne tilnærmingen bygger på kan benyttes i forretningsutviklingsprosessen i inkubatorene. Selv om metoden har sine fordeler så har den også sine fallgruver underveis i prosessen som det er viktig å være klar over, dette er også noe av grunnen til at det ble en så detaljert beskrivelse av hvordan gründerne kan benytte seg av «Lean Startup» sine prinsipper på en best mulig måte.

Som det ble nevnt innledningsvis er det bare Nyskapingsparken som benytter seg av Eric Ries «Lean Startup» derfor forventer vi heller ikke å finne noen kjennetegn til denne teorien i casene fra Kunnskapsparken. «Lean Startup» passer best for de casene som har muligheten til å bygge billige MVPer for å oppnå rask læring og tilbakemelding ved å ta denne igjennom bygg, mål og lær loopen, derfor vil sikkert de to casene som er rettet mot olje og energi sektoren ikke benytte seg av MVP. Mens det er rimelig å anta at de har et høyt fokus på læring fra kundene, samtidig som de har et høyt fokus på kundene/brukerne sammenlignet med de som benytter seg av den mer tradisjonelle metoden for forretningsutvikling. I tillegg har disse sikkert også tatt stilling til endring av kurs eller strategi på bakgrunn av tilbakemeldinger fra kundene, samtidig som de har et høyere fokus på utvikling av en velfungerende forretningsmodell.

## 2.6 Oppgavens undersøkelsesmodell

Undersøkelsesmodellen tar utgangspunkt i oppgavens problemstillinger og det teoretiske rammeverket som vi har gått igjennom. I tillegg til metodene og verktøyene som blir benyttet er det andre faktorer som også har betydning for forretningsutviklingsprosessen som kom frem i «beste praksis» studien på inkubatorer i EU.

Figur 2.7: Oppgavens undersøkelsesmodell



I figuren over ser du oppgavens undersøkelses modell, der valg av verktøy og metoder for forretningsutvikling og hvordan disse brukes skal kartlegges med mål om kunne avdekke om det er en sammenheng mellom metoder og verktøy for forretningsutvikling og relevansen inkubatorbedriftene opplever. Der vi forventer å finne betydelige deler av gamle metoder som henger igjen i forretningsutviklingsprosessen. Samtidig kan vi anta at det finnes en rekke faktorer som påvirker valget av verktøy og metoder som igjen påvirker forretningsutviklingsprosessen. De viktigste faktorene antas med utgangspunkt i diskusjonen foran å være inkubatorens samlede kompetanse nivå og nettverk. Samtidig vil driften av inkubatoren, arbeidsmiljøet og fasilitetene være av betydning for resultatet av forretningsutviklingsprosessen, i tillegg til de metodene og verktøyene som benyttes i inkubatoren.

## **3. Metode og datainnsamling**

### **3.1 Innledning**

I dette kapittelet skal jeg gå igjennom forskningsprosessen og metodevalgene som ligger til grunn for denne utredningen. Valg av metode kommer jeg til å fortløpende vurdere opp mot de forskjellige tilnærmingene som er mulig, der jeg ser på hvilke fordeler og ulemper de forskjellige tilnærmingene har. Det vil også bli gjort rede for hvordan innsamlingsarbeidet foregikk, vurdering av datamaterialets pålitelighet og relevans for utredningens problemstillinger. Avslutningsvis vil det bli beskrevet hvordan datamaterialet er behandlet, analysert og mulige feilkilder.

### **3.2 Problemformulering**

Begrepet problemstilling kan vi bruke om et spørsmål som vi stiller med et bestemt formål, det som er viktig i denne sammenhengen er at det stilles på en så presis måte at det lar seg belyses gjennom bruken av den metoden jeg velger. Med utgangspunktet i temaet forretningsutvikling måtte jeg arbeide meg frem til en problemstilling som hva mulig å undersøke, samtidig som den skulle tilfredsstillende kravene for en god problemstilling. Det første kravet er at den skal være spennende, mye av grunnen til dette er at det skal bli lettere å jobbe med den. Samtidig vil det gjøre det lettere å få engasjement blant informantene, veiledere og andre som jeg trengte faglig bistand fra. Det andre kravene er at den skal være fruktbar i form at den er relevant for utdanningen og kan oppdage noe som kan bidra en faglig utvikling innenfor forretningsutviklingen i inkubatorene. I tillegg har den stor samfunnsøkonomisk betydning ved at den ser på hvordan forretningsutviklingsprosessen i inkubatorene kan optimaliseres, og hvordan vi kan legge til rette for å skape flere levedyktige oppstartsbedrifter. Der det blir gjort analyser av ulike teorier på forretningsutvikling og hvilket bidrag disse kan komme med i en slik prosess. Problemstillingen skal også være enkel, derfor måtte jeg prøve å avgrense den for å kunne gå i dybden på det jeg ønsker å undersøke. Selv om hovedproblemstillingen er å undersøke hvilke metoder og verktøy for forretningsutvikling som blir benyttet i de to inkubatorene, er det flere ting rundt selve forretningsutviklingen som jeg ønsker å se nærmere på ettersom de har en sammenheng til hverandre. Svarene på de tre første problemstillingene vil danne grunnlaget for hvordan vi kan optimalisere forretningsutviklingsprosessen i inkubatorene, noe som også gjør at denne problemstillingen også kunne vært egnet som hovedproblemstilling for oppgaven.

### **3.3 Undersøkellesdesign**

Når det kommer til undersøkelsesdesign har vi tre forskjellige tilnærminger vi kan velge mellom, kausale, beskrivende og eksplorative design. Kausale undersøkelser blir ofte benyttet i undersøkelser av typen årsak/virkning der vi tar utgangspunkt i klart definerte hypoteser. Dette gjelder også for beskrivende undersøkelser som forutsetter at vi har en klar problemdefinisjon, men denne tilnærmingen krever også at vi har store og representative utvalg for den populasjonen vi ønsker å undersøke. Et eksplorativt design er vanlig å velge når vi har mindre spesifikk informasjon om undersøkelsesproblemet, det ligger også litt i navnet at ved et slikt design ønsker vi å få en legges vekt på å få en bredere innsikt i det vi ønsker å undersøke. Videre så vil valget at forskingsdesign legge en føring for hvilke metoder som vil være best egnet for innsamling av data rundt problemstillingen vi ønsker å se nærmere på. For eksempel vil et eksplorativt design benytte seg av kvalitative undersøkelsesmetoder for at vi skal klare å generere en bedre dybdeforståelse for det vi ønsker å undersøke.

Ut i fra denne oppgavens formål har jeg valgt å benytte meg av undersøkelsesmodellen som ble presentert i kapittel 2.7, dette er en case modell for å avdekke relasjonen mellom forretningsutviklingsprosessen og relevansen av den utviklingsmodellen som inkubatorene benytter seg av i en slik prosess. Selv om casestudier er en kvalitativ metode hvor resultatene ikke kan generaliseres, vil mye av informasjonen likevel kunne gi et en dypere innsikt rundt fenomenet forretningsutvikling i inkubatorene. Noe som vil være helt avgjørende for at jeg skal kunne forstå utfordringene i denne prosessen, men også for at jeg skal kunne gjøre vurderinger på hva nyere tilnærminger og metoder for forretningsutvikling kan bidra med i denne prosessen. Ved å samtidig gjøre casestudier av inkubatorbedriftene i de to aktuelle inkubatorene vil jeg kunne oppnå en bedre forståelse og innsikt i prosessen de går igjennom. Selv om ikke resultatene kan generaliseres vil de likevel kunne være til nytte i empiriske undersøkelser ettersom det er mulig å finne frem til beskrivelser eller utvikle hypoteser om årsaks – sammenhenger som kan testes etterpå ved hjelp av statistiske metoder.

### **3.4 Datagrunnlag og innsamlingsmetode**

Vi kan skille mellom to typer data, dette er primær data og sekundærdata. Primær data er det data materialet som vi samler inn selv i forbindelse med det prosjektet vi jobber med, oftest gjennom casestudier og intervju. Mens sekundærdata er informasjon som allerede er hentet inn i forbindelse med andre prosjekter.



I denne rapporten har jeg valgt å benytte meg av eksisterende teori som er med på å danne et rammeverk rundt de aktuelle problemstillingene jeg ønsker å undersøke nærmere, der det er lagt stor vekt på vitenskapelig kvalitet og relevans på den teorien som er tatt med i rapporten. Det er også gjort casestudier i form av dybdeintervju, gjennom casestudiene vil jeg oppnå førstehåndsinformasjon som er tilpasset de problemstillingene jeg ønsker å se nærmere på. Av sentrale kilder for innhenting av sekundærdata til denne oppgaven har jeg benyttet meg av UIN – bibliotekets databaser, artikler, bøker, tidligere studier og rapporter fra Google Scholar og Harvard Universitys artikkelsamlinger. Mens primærdata har blitt samlet inn gjennom dybdeintervju av inkubatorledelsen i Kunnskapsparken i Bodø og Nyskapingsparken i Bergen, samt et utvalg av bedrifter som sitter i disse inkubatorene.

Når det kommer til innsamlingsmetoder innenfor empirisk forskning er det mulig å benytte seg av både kvantitative og kvalitative innsamlingsmetoder. Hvilken av disse metodene jeg skal velge vil være avhengig av problemstillingen, undersøkelsens design og hvordan resultatene ønskes fremstilt. Kvantitative metoder har en ambisjon om å kunne generaliseres til en større populasjon enn det aktuelle utvalget og søker derfor etter tallfestede resultater, mens kvalitative metoder har et mål om skape økt dybdeforståelse og innsikt. (Dalland 2012)

Det ville vært hensiktsmessig og benyttet seg av kvantitative metoder dersom denne rapportens formål hva for eksempel å kartlegge omsetningen til inkubator bedriftene etter en viss periode eller andre målbare størrelser. Men ettersom som jeg ønsker en metode som kan gi oss dybdeforståelse og innsikt i forretningsutviklingsprosessen i inkubatorene og de utfordringene gründerne opplever i denne prosessen vil det være mer hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ metode. Når vi benytter oss av kvalitative undersøkelsesmetoder innebærer det et lite antall analyseenheter og en fleksibel tilnærming. Der hovedmålet er å få en bedre innsikt i holdninger, atferd og annen ikke kvantifiserbar kunnskap. Selv om det finnes forskjellige tilnærminger der vi kan velge om vi vil kjøre gruppeintervju med flere personer tilstede, eller dybdeintervju med en og en. Vil det være mer praktisk å bygge det empiriske tilfanget i denne utredningen på dybdeintervju med relevante ressurspersoner som inkubatorlederne, forretningsutviklere og gründerne i de ulike casene.

### 3.5 Utvalg

Utvalget i denne oppgaven er et bekvemmelighetsutvalg der deltakerne har sagt seg villig til å stille til intervju på bakgrunn av min forespørsel. Fordelen med å bruke et bekvemmelighetsutvalg er at intervjuobjektene føler seg komfortabel med å la seg bli intervjuet om oppgavens tema, og kan dermed bidra med data for å belyse de ulike problemstillingene som oppgaven ønsker å belyse. En ulempe ved å benytte seg av et bekvemmelighetsutvalg er at det gjør det vanskelig å generalisere til resten av gruppen. Men ettersom dette er kontekst avhengige fenomener, og en har valgt for så vidt svært forskjellige arenaer for undersøkelsen vil det være mulig å finne bidrag for belysning av fenomenet. Utredningen konsentrerer seg om forretningsutviklingsprosessen undersøkt i FoU inkubatorene i SIVA's nettverk, totalt finnes det 26 slike inkubatorer i Norge som utgjør den totale populasjonen. Utvalget består av to inkubatorer som har forskjellige tilnærminger til forretningsutvikling, men samtidig er sammenlignbare med tanke på forretningsmodell, organisering og type inkubator. Med bakgrunn i at Nyskapingsparken i Bergen er den inkubatoren i Norge som har kommet lengst på satsingen på nyere tilnærminger til forretningsutvikling som «Lean Startup» og «Business Model Canvas» hva det naturlig at de hva en del av utvalget. Kunnskapsparken i Bodø ble valgt på grunnlag av de har mye av den samme strukturen som de har i Bergen, samtidig har de også et ønske om å implementere Lean tankegangen i forretningsutviklingsprosessen. Det ble også gjennomført dybdeintervju med åtte inkubatorbedrifter som sa seg villig til å stille til intervju, henholdsvis tre i Kunnskapsparken i Bodø og fem i Nyskapingsparken i Bergen. Dette ble gjort for å få en enda bedre innsikt og forståelse for prosessen i fra gründernes ståsted. I tabell 4 finner du en oversikt over de ulike casene, hvilken inkubator de tilhører samt hvilken bransje eller sektor de tilhører.

**Tabell 4:** Case oversikt

Case nummer	Bedrifts navn	Tilknyttet inkubator	Bransje
1	Kunnskapsparken i Bodø		
2	Nyskapingsparken i Bergen		
3	RPT AS	Nyskapingsparken	Olje og gass
4	Optimeering	Nyskapingsparken	Energi, logistikk og marine sektoren
5	Stiler AS	Nyskapingsparken	Netthandel
6	Sybod	Nyskapingsparken	Helse sektoren
7	TicketCo	Nyskapingsparken	Event og underholdning
8	Haga Kvittering	Kunnskapsparken	Markedsføring
9	North wine and spirits	Kunnskapsparken	Alkohol
10	Artic Salt AS	Kunnskapsparken	Dagligvare

### **3.6 Gjennomføring av datainnsamling**

Før arbeidet med datainnsamlingen startet, brukte jeg betydelig med tid på å lese meg opp på oppgavens teoretiske forankring, slik at jeg hva faglig godt forberedt før intervjuene. Samtidig måtte jeg ha den faglige forståelsen på plass for å kunne utarbeide en god intervjuguide med spørsmål som kunne skaffe frem data for å besvare oppgavens problemstillinger på en god måte. Og samtidig gi økt innsikt rundt forretningsutviklingsprosessen, samt hvilke verktøy og metoder som blir brukt og hvilke utfordringer gründere opplever i denne prosessen. For at intervjuprosessen skulle gå så smidig som mulig ble det utarbeidet to intervjuguides, en for inkubatorbedriftene og en for inkubatorlederne. Begge starter med informasjon rundt formålet med intervjuene, samtidig som intervjuobjektene blir informert om at alle opplysninger som kommer frem under intervjuet blir behandlet konfidensielt og at de har muligheten til å være anonyme om ønskelig. Ettersom ikke alle virket like komfortabel med at navn ble publisert i oppgaven har jeg valgt å ikke benytte navn på intervjuobjektene, men heller benytte meg av bedriftsnavn og casenummer.

Før jeg satte meg på flyet ned til Bergen måtte jeg være sikker på at intervjuguiden holdt mål, derfor ble det først avtalt intervju med inkubatorlederen i Kunnskapsparken i Bodø for å få testet denne. Slik at jeg kunne få gjort unna eventuelle endringer på denne visst det skulle vise seg av spørsmålene hva vanskelig å forstå eller ikke bidra til å belyse temaene som ble tatt opp. Samtidig måtte jeg ha et visst begrep om hvor lang tid vært intervju ville ta slik at jeg fikk satt av nokk tid med vært intervjuobjekt. Under test intervjuet avdekket jeg under spørsmålet: *Har dere en plan med basis i lokale vekstimpulser?* At jeg måtte gi en mer utfyllende forklaring på hva jeg mente med lokale vekstimpulser. Samtidig avdekket jeg at det hva smart å avslutte intervjuet med et spørsmål om de hadde noe å tilføye. Slik at intervjuobjektene hadde muligheten til å snakke mest mulig fritt rundt hvordan det er mulig å optimalisere forretningsutviklingsprosessen i inkubatorene og løse de utfordringene gründerne står ovenfor i denne prosessen.

Etter å ha gjort nødvendige endringer på intervjuguiden kunne jeg starte arbeidet med å få avtalt tid og sted for de resterende intervjuene. I forbindelse med intervjuene fikk jeg benytte meg av inkubatorenes møterom slik at intervjuprosessen gikk så smidig som mulig uten noen form for forstyrrelser. Samtidig som dette hva en god praktisk løsning med tanke på tidsbruk og praktisk gjennomførbarhet, ettersom de fleste er travelt opptatt med sine arbeidsoppgaver.

Selve intervjuprosessen fulgte en delvis fast spørrestruktur etter oppsette til intervjuguiden, der de ulike spørsmålene er delt inn etter hvilket tema de omhandler og hvilke problemstilling som søkes besvart. For vært tema ble det utarbeidet en liten introduksjon til temaet for å gjøre intervjuobjektene forberedt på spørsmålene som kom. Under intervjuet med inkubatorlederne og forretningsutvikleren startet intervjuet med spørsmål rundt forretningsutviklingsprosessen. Før vi gikk over på spørsmål på rundt de forskjellige metodene og verktøyene som blir benyttet i forretningsutviklingsprosessen. Deriblant Eric Ries «Lean Startup» og Alexander Osterwalder's «Business Model Canvas». Avslutningsvis ble intervjuet avsluttet med spørsmål rundt faktorer som har en innvirkning på resultatet av driften på inkubatoren. Underveis i intervjuene ble det stilt oppfølgings spørsmål der det følte naturlig med en mer utdypende forklaring, for eksempel på bruken av de ulike metodene og verktøyene for forretningsutvikling. Under intervjuene med inkubatorbedriftene ble mye av de samme spørsmålene stilt, der jeg begynte med spørsmål rundt forretningsutviklingsprosessen. Deriblant hvilke tjenester de har hatt størst utbytte av, kvaliteten på disse og om det er noen tjenester som de savner. Før jeg gikk over på verktøyene og metodene for forretningsutvikling, der intervjuet ble avsluttet med gründernes utfordringer og hvordan disse kan løses på en best mulig måte.

Intervjuene ble gjennomført med diktafon for at jeg skulle få ned så mye detaljer som mulig og sikre en god flyt under intervjuet. Ved å gjøre det på den måten ble det lettere for meg å følge med på samtalen, slik at jeg ikke måtte fokusere på å notere ned alt som ble sagt under selve intervjuprosessen. Men heller fokusere på skrive ned det viktigste. Det ble også lagt vekt på at intervjuobjektene skulle føle seg komfortable og avslappet under intervjuet, derfor ble intervjuene startet med litt løs prat rundt selskapet, formålet med intervjuet og hva det skulle brukes til. Samtidig som jeg fikk en bekreftelse på om intervjuobjektet hva komfortabel med at samtalen ble tatt opp. En ulempe ved å ta opp samtalen er at det kan gjøre at enkelte holder litt igjen på sine meninger eller pynter på virkeligheten. Alle respondentene var imøtekommende og hyggelige, det virket heller ikke som om noen av utfordringene eller svakhetene ble holdt skult på noen måte. Intervjuene med inkubatorbedriftene varte i gjennomsnitt 15 – 20 minutter. En av gründerne som ble intervjuet hva fra Australia, i den forbindelse utarbeidet jeg en intervjuguide på engelsk slik at samtalen skulle gå lettere på det språket hun behersket best. I tillegg måtte et av intervjuene gjennomføres per telefon, ettersom vedkommende ikke hadde tid når jeg hva i Bergen. Det beste hadde selvfølgelig vært å tatt intervjuet ansikt til ansikt slik at jeg kunne observere og tolke intervjuobjektet. Men jeg valgte å gjøre det beste ut av situasjonen slik at det empiriske datagrunnlaget ble bedre.

Intervjuene med inkubatorledelsen i de to inkubatorene varte i gjennomsnitt 40 – 50 minutter, i tillegg ble en av forretningsutviklerne i Nyskapingsparken intervjuet. Denne personen satt med mye erfaring og kompetanse rundt bruken av de nye tilnærmingene til forretningsutvikling. Som forretningsutviklinger hva denne personen også tett på inkubatorbedriftene, slik at jeg fikk en mulighet å få litt andre synspunkter og aspekter på forretningsutviklingsprosessen. Intervjuguidene finner du i sin helhet som vedlegg 1 – 3. I tabell 5 er det laget en oversikt over intervjuene, deriblant varighet og hvilken posisjon intervjueneobjektene hadde.

**Tabell 5: Intervju oversikt**

Intervju nummer	Bedrifts navn	Stillingstittel	Tid på intervju
1	Kunnskapsparken i Bodø	Inkubatorleder	34 min
2	Nyskapingsparken i Bergen	Inkubatorleder	32 min
3	RPT AS	Gründer	22 min
4	Nyskapingsparken i Bergen	Forretningsutvikler	43 min
5	Optimeering	Gründer	15 min
6	Stiler AS	Gründer	16 min
7	Sybod	Gründer	13 min
8	TicketCo	Gründer	17 min
9	Haga Kvittering	Gründer	19 min
10	North wine and spirits	Gründer	22 min
11	Artic Salt AS	Gründer	15 min

### **3.7 Analyse av datamaterialet**

For å analysere intervjuresultatene ble intervjumaterialet først transkribert ordrett, ettersom jeg hadde tatt opp alle intervjuene på diktafon ga det meg muligheten til å høre igjennom vært intervju flere ganger for å forsikre meg om at informasjonen ble tolket og skrevet rett ned. Når jeg startet arbeidet med å analysere resultatene fra intervjuene ble disse skrevet ut for å kunne leses igjennom nøye og markere relevante utsagn. Videre ble resultatene analysert og tolket etter hvilket tema de omfattet, før de ble skrevet inn i en tabell for vært tema slik at det ble lettere og sammenligne funnene fra de ulike casene.

### **3.7.1 Reliabilitet, validitet og kritikk av egen metode**

I forhold til reliabilitet som sier noe datamaterialets pålitelighet og hvorvidt en eventuell reproduksjon av studien vil kunne gi de samme resultatene. Vil det i forhold til primærdata være en rekke forskjellige faktorer som vil kunne påvirke reliabiliteten på datamaterialet. De mest relevante faktorene i forhold til denne studien som kan ha påvirket reliabiliteten er hvordan respondentene tolket spørsmålene som ble stilt, og om noen av spørsmålene kunne ha virket ledende på intervjuobjektet. Samtidig vil tolkingen av respondents utsagn kunne være utslagsgivende, dette hva en av grunnene til at intervjuene ble tatt opp og transkribert i sin helhet. Gründeres bakgrunn og involvering i forretningsutviklingsprosessen vil også være med å påvirke hvordan de tolker og besvarer spørsmålene som ble stilt under intervjuene. Fordelen ved personlige intervju er at det blir lettere å oppklare misforståelser og lede de på rett spor ved oppfølgingsspørsmål eller forklaringer på hva vi er ute etter. Under utarbeidelsen av intervjuguidene ble det lagt vekt på at spørsmålene ikke skulle være ledende, og spørsmålene skulle utformes på en slik måte at de hva forståelig for personer som ikke hva kjent med fagspråket.

Validitet står for gyldighet og relevans, ifølge Dalland (2012) er det viktig at det som måles har relevans og er gyldig i forhold til den problemstillingen vi undersøker. Det finnes en rekke former for validitet, intern, ekstern og begrepsvaliditet, en vurdering i forhold til disse vil du finne i de neste avsnittene. Ettersom den empiriske delen av denne utredningen har tatt utgangspunkt i casestudier, vil det være relevant å diskutere begrepsvaliditeten og ekstern validitet. Begrepsvaliditeten måler graden av samsvar mellom de teoretiske begrepene og det operasjonelle målet med studien, noe som forutsetter at det er benyttet klare definisjoner av de begrepene som har blitt benyttet i studien. Som en del av forarbeidet til dybdeintervjuene gikk jeg igjennom en stor mengde med sekundærdata i form av bøker, artikler og tidligere studier rundt forretningsutvikling, inkubator drift, «Lean Startup» og «Business Model Canvas». Slik at jeg hadde en betydelig forståelse for de ulike verktøyene og metodene for forretningsutvikling, samt fikk på plass fagspråket. Under dybdeintervjuene med inkubatorlederne og noen av gründerne kom det frem at de fleste hadde terminologien godt innarbeidet, slik at begrepsvaliditeten kom godt frem.

I forhold til ekstern validitet som måler om resultatene i studien lar seg generalisere til andre populasjoner eller andre kontekster enn studiens formål. Ville vi ved et felteksperiment i en naturlig situasjon med et tilfeldig utvalg fått en høyere ekstern validitet.

Muligheten for å kunne generalisere blir ofte sett på som den største svakheten i forhold til et kvalitativt undersøkelsesdesign. Ettersom analyseenheter er blitt valgt ut etter studiens formål og ikke etter hensyn til representativitet, vil vi ikke kunne benytte casestudier til å generalisere til en større populasjon. Men denne metoden vil likevel bidra til at vi får en dypere innsikt i forretningsutviklingsprosessen i inkubatorene og de utfordringene som gründerne opplever. Intern validitet ser på holdbarheten av betingelsene for å kunne trekke beslutninger om årsakssammenheng mellom en antatt årsaksfaktor og den forventede virkningen av denne. Denne størrelsen blir ofte benyttet i forbindelse med kausale undersøkelsesdesign, der større kontroll over eksperimentet vil gi oss en høyere intern validitet.

En av de største fordelene med personlige intervju er at denne metoden gjør det mulig å få til en god avdekking av informasjon og forståelse, der de som blir intervjuet kan komme med synspunkter og innspill som kan følges opp. En potensiell ulempe er at både gründerne og inkubatorlederne kan tenkes å ville fremstille seg selv i et godt lys, slik at det ikke er sikkert at alle utfordringer blir tatt med. Men det skal sies at samtlige intervjuobjekter virket svært åpne og ærlige i sine svar. Som det ble nevnt tidligere så er det en del ulemper når det blir benyttet opptak i intervjuprosessen, noe som kan føre til at noen av intervjuobjektene kunne ha følt seg ubekvem og bundet slik at de har holdt tilbake informasjon. Når det gjelder tolking og analyse av datamaterialet vil det alltid være en fordel at det er flere personer som står for dette, men ettersom jeg har skrevet oppgaven alene har jeg ikke hatt muligheten til å diskutere informasjonen som ble tilegnet under dybdeintervjuene.

## **4.0 Analyse og funn fra casestudiene**

### **4.1 Innledning**

I delkapittel 4.2 blir det en kort casebeskrivelse av bedriftene og inkubatorene som er en del av denne undersøkelsen. Deretter blir funnene fra inkubatorene og inkubatorbedriftene presentert og diskutert i henholdsvis kapittel 4.3 og kapittel 4.4.

### **4.2 Casebeskrivelse**

Informasjonen om de ulike casene er blitt hentet fra bedriftenes hjemmesider, tilsendte forretningsplaner, og informasjon tilegnet under dybdeintervju.

#### **Case 1: Kunnskapsparken i Bodø**

Kunnskapsparken Bodø AS er et privat selskap som ble stiftet i 2002 i samarbeid mellom næringslivet, Nordland Fylkeskommune og SIVA. De arbeider for nyskaping og vekst i næringslivet, gjennom å hjelpe gründere med å starte selskaper og bidra til utvikling av eksisterende virksomheter. Kunnskapsparken har et godt samarbeid med næringslivet, virkemiddelapparatet, utdanningsinstitusjoner og forskningsmiljøer. Selskaper har i tillegg 16 ansatte med en stor og variert kompetanse. (Kunnskapsparken i Bodø 2015)

#### **Case 2: Nyskapingsparken i Bergen**

Høgskolen i Bergen (HiB), Bergen Teknologioverføring (BTO), Norges Handelshøyskole (NHH), Hordaland Fylkeskommune, Bergen Kommune og SIVA er eiere av inkubatoren. Senter for Nyskaping ved HiB er inkubatorens driftsorganisasjon. Målet til Nyskapingsparken Inkubator er å gi bedriftene en raskere og sikrere vei fra etablering til vekst. Målgruppen er nystartede kunnskapsintensive forretningsideer med stort vekstpotensial og innovasjonsgrad. Nyskapingsparken er lokalisert i vitensenteret VilVite på Marineholmen, sammen med en rekke andre aktører innenfor innovasjon og entreprenørskap. Inkubatoren har 23 kontorer, to møterom og sosiale arealer. (Nyskapingsparken Inkubator 2015)



### **Case 3: RPT AS, Nyskapingsparken**

RPT A/S har sitt hovedfokus på oljebransjen der de har utviklet et produkt som hjelper selskaper med å finne olje og gass i fra seismikk. De har sitt utspring fra Universitet i Bergen, der produktet har blitt utviklet. Som en del av Universitet har de en egen kommersialiserings avdeling Bergen Teknologi Overføring (BTO), som har ansvaret for det med kommersialiserings aktiviteten på Universitet. I samarbeid med BTO har startet de opp i Nyskapingsparken i Januar 2015.

### **Case 4: Optimeering AS, Nyskapingsparken**

Optimeering er en bedrift som skaffer forskningsbaserte analyser som leverer målbare fordeler til sine kunde innenfor energi, logistikk og den marine sektoren. De er fire gründere som startet selskapet, en av disse har mye erfaring med prosessen i å starte et selskap fra før. Derfor har hans erfaring blitt mye brukt i forretningsutviklingsprosessen, samtidig som de aktivt har benyttet seg av forretningsutviklerne som er tilknyttet Nyskapingsparken.

### **Case 5: Stiler AS, Nyskapingsparken**

Stiler utvikler en ny plattform for online shopping for «fashion & beauty» produkter. Portalen har innovative løsninger som forbedrer shoppingopplevelsen for brukere. Det hele startet med en ide eller et ønske, som hva tuftet litt på det gründeren tidligere hadde jobbet med. Med sin bakgrunn fra postordre fra kataloger og to selskaper tidligere, startet han opp selskapet sammen med sin datter og en annen gründer. De har et utviklingsteam i Ukraina og Storbritannia, samtidig som de også har fått kontor plass på teknologi hubben «The Trampary» i London.

### **Case 6: Sybod AS, Nyskapingsparken**

*SYBOD brings analytics to healthcare at the consumer level, by making a global health database. We connect people around the world with the same conditions, from cancer to weight loss, and show what the end result is, and which treatments and actions to take to get there. For example, a patient suffering from lymphoma could see the survival rates by treatment around the world, and choose the best treatment to ensure the best outcome.* (Nyskapingsparken 2015) Gründeren startet for seg selv, ettersom hun har sin bakgrunn fra olje og gass hadde hun lite ressurser og nettverk som kunne benyttes i etableringsfasen. De er i dag tre ansatte i bedriften, der to av disse er dataspesialister.

### **Case 7: TicketCo AS, Nysskapingsparken**

TicketCo AS er et selskap som har utviklet en online event plattform for arrangører. Som gjør hele arrangement jobben mye enklere ved å de kan benytte seg av plattformen for å skape og promotere det hele, samtidig som de kan selge og distribuere billetter online. Få salgsrapporter og kontrollere billetter ved hjelp av en smart mobil app. Gründerne har sin erfaring fra samme bransje som kundene, der de så et behov som måtte fylles. Bedriften har gått et steg videre og flyttet ut av inkubatoren, så langt går alt bra med over 400 kunder.

### **Case 8: Haga Kvittering AS, Kunnskapsparken**

Haga Kvittering AS er en bedrift som spesialiserer seg på reklame på baksiden av dagligvarekvitteringer. Det er to unge gründere fra Fauske som står bak ideen, der de allerede har signert kontrakt med en av de store kjedene innenfor næringsmidler. Samtidig har de også vært i kontakt med flere potensielle kunder. Med bakgrunn i mangel på nettverk og sparringspartnere under etableringen valgte de å søke om inkubatorplass i Kunnskapsparken i Bodø.

### **Case 9: North Wine & Spirits AS, Kunnskapsparken**

North wine & spirits ble stiftet i 2013 og jobber i hovedsak med utvikling av «ready-to-drink» cocktails som kommer for salg på Vinmonopolet våren 2015. I tillegg til utvikling av egne produkter har de nylig begynt med import av vin for salg på Vinmonopolet og «HoReCa» bransjen. Teamet består av to gründere som jobber fulltid med bedriften, samt en styreleder som også bistår som konsulent da han har lang erfaring fra bransjen. De satser på det norske markedet, men har et mål om å gå internasjonalt (første omgang Skandinavia) da de har tro på at de har produkter som vil passe godt i andre markeder også. Cocktailene de har utviklet skiller seg fra konkurrentene på markedet med at de har fokusert på et lavere kaloriinnhold og naturlige ingredienser, og ingen tilsatte fargestoffer - et bedre alternativ innen «ready-to-drink» cocktails.

### **Case 10: Artic Salt AS, Kunnskapsparken**

Formålet til Artic Salt AS er å produsere og selge flaksalt basert på vann fra Saltstraumen. Selskapet skal også arbeide med å utvikle forskjellige typer flaksalt med tilsetninger som for eksempel krydder, urter mv. I tillegg til å selge saltrelaterte produkter, tekstiler og suvenirer som er relevante for virksomheten. Gründeren er eneeier, daglig leder og styreleder.

Så langt har gründeren bare levert salt sporadisk rundt omkring. Blant annet fikk pressen en smakebit under Arctic Race-sirkuset i Bodø, og flere kokker har fått smake på produktet. Tilbakemeldingene har vært gode, men veien fram har bestått av mye hardt arbeid. For det ene er å få en idé, noe annet er å iverksette den i praksis. (Nordland 2015)

### **4.3 Funn fra inkubatorene**

Rekkefølgen for presentasjon og drøfting av funnene fra inkubatorene tar utgangspunkt i intervjuguiden og oppgavens undersøkelsesmodell som ble presentert i kapittel 2.6. Der det først blir gjennomgått funn fra inkubatorene rundt forretningsutviklingsprosessen, før vi tar en gjennomgang på verktøy og metoder som blir benyttet. Deretter ser vi på hva inkubatorlederne mener er de største utfordringene for gründerne i oppstartfasen, og hvordan disse kan løses. Avslutningsvis ser vi på andre faktorer rundt driften av inkubatoren som vil ha en betydning for resultatet på de tjenestene som tilbys inkubatorbedriftene.

#### **4.3.1 Funn rundt forretningsutviklingsprosessen**

I følge inkubatorlederen i Kunnskapsparken vil forretningsutviklingsprosessen være avhengig av bedriftens forutsetninger, der de starter med å kartlegge hvor bedriften er. Alle gründerne kommer inn i inkubatoren med ulik bakgrunn både i form erfaring, nettverk og tilgjengelige ressurser. Det blir derfor inkubatorens rolle å kartlegge hvilke behov de har og hva som må gjøres på veien videre. Av ting inkubatorlederen never gjelder det å fylle på med kompetanse, rigge opp selskapet med revisorer, advokater, skaffe lokaler til produksjon, produktutvikling. Det vil være veldig styrt av hvor bedriften er og hvor den skal. Metodikken de bruker er hvor bedriften er og hvor ønsker de å være om seks måneder, der det legges en handlingsplan for hvordan de skal oppnå det. Underveis i den prosessen er det møter med forretningsutviklere så ofte som nødvendig for å sjekke status underveis i prosessen. I en slik prosess kunne Osterwalder's «Business Model Canvas» vært et fint verktøy for å visualisere og kartlegge behovet på de ulike elementene i forretningsmodellen, samtidig som det gir gründeren en mulighet til å samle sine tanker rundt forretningsideen og veien videre.

I likhet med Kunnskapsparken er noe av de første som blir gjort i Nyskapingsparken å kartlegge bedriftens behov. I tillegg må inkubatorbedriftene beskrive hva de ønsker at inkubatoren skal hjelpe de med og hvilke behov for hjelp de har. Deretter blir det vurdert om det er noe som inkubatoren har kompetanse på og om det er noe som de kan ta på seg, noe som også blir lagt til grunn om bedriften blir tatt opp i inkubatoren eller ikke.

Der det blir en avklaringsfase om det er match mellom inkubatorens kompetanse og bedriftens behov. Om de ikke har denne kompetansen tilgjengelig internt ser de etter muligheten for å skaffe den gjennom et mentornettverk som de har for inkubatorbedriftene. Etter at bedriften er tatt opp i inkubatoren starter forretningsutviklingsprosessen med et felles opplegg for de bedriftene som får plass i inkubatoren. Dette opplegget er forskjellig i fra hvordan forretningsutviklingsprosessen foregår i Kunnskapsparken. I løpet av fem obligatoriske samlinger går gründerne igjennom en rekke forskjellige temaer som er presentert i tabell 6.

**Tabell 6:** Obligatorisk kompetanseprogram for gründerne i Nyskapingsparken.

<b><u>Samling 1</u></b>	<b>Tema</b>	<b>Beskrivelse</b>
Dag 1	« <b>Business Model Generation Canvas</b> »	Oppfølging etter opptak og forretningsmodellering
<b><u>Samling 2</u></b> Dag 1	<b>Hvordan er livet som gründer?</b>	Maler, system, interne arbeidsprosesser og rutiner. Aksjonæravtale, prosjektleder verktøy, likviditetsbudsjett og inkubatorperm med maler.
Dag 2	<b>Teamarbeid og kompetanse.</b>	Teamkompetanse, kompetansegap, bevisstgjøring i forhold til teamet, hvilken kompetanse trengs og oppbygging av team.
<b><u>Samling 3</u></b> Dag 1	<b>Krev din rett og gjør din plikt.</b>	Styrearbeid, hva er et styre? Hva er styrets rolle? Styresammensetning, forholdet mellom styret og daglig leder/administrasjon. Eksempler på gode/dårlige vedtak og protokollføring, samt oppbevaring av protokoll. Styret som strategisk ressurs.
<b>Dag 2</b>	<b>Casediskusjon.</b>	Hvordan sikre ideen sin? Juridisk minimum.
<b><u>Samling 4</u></b> Dag 1	<b>Cash is King.</b>	Virkemiddelapparatet, etablererstøtte, designstøtte, internasjonaliseringsprogram, IFU og skattefunn.
Dag 2	<b>Investormiljøet i Norge og Hordaland.</b>	Business angels, såkorn fond og venture.
<b><u>Samling 5</u></b> Dag 1	<b>The world is my oyster.</b>	Markedsføring og salgsstrategi, verktøykasse.
Dag 2	<b>Internasjonalisering</b>	Muligheter og utfordringer ved internasjonalisering.

Som det kom frem i undersøkelsen til (CSES 2002) er kvaliteten og omfanget på de tjenestene som tilbys til inkubatorbedriftenes inkubatorens viktigste bidrag for merverdi.

Der det bør være et fokus på utviklingen av en «beste praksis» i forhold til rådgiving vedrørende forretningsutviklingen, entreprenørskapskurs, tilgang på kapital igjennom egne nettverk og fond, samt teknologisk støtte. Studien avdekket også at det er størst kunnskapsmangel innenfor finansiering og entreprenørskapskurs. Er dette tilfellet blant Norske gründere vil mye av dette kunne bli dekket gjennom det obligatoriske kompetanseprogrammet til Nyskapingsparken. I tillegg til de obligatoriske kursene blir det gitt skreddersydd forretningsutvikling til de bedriftene som krever det. Under den første samling må alle gründerne lære seg å benytte seg av Osterwalder's «Business Model Canvas» for å presentere ideen til hverandre. Inkubatorlederen sier at de bruker det for å forstå case og forretningsmodellen, men også for at de andre bedriftene skal skjønne hverandres utfordringer og kompetansebehov. Det hele blir en sosial greie der de blander forretningsutvikling og rådgiving med det sosiale aspektet, der det blir lagt vekt på at bedriftene også skal være en ressurs for hverandre og dele også når det gjelder forretningsutvikling. Noe som er i tråd med funnene fra «beste praksis» studien til (CSES 2002) der det kommer frem at inkubatorene bør legge til rette for samhandlinger og synergier mellom inkubatorbedriftene. I tillegg nevner forretningsutvikleren i Nyskapingsparken at Osterwalder's canvas, gjør det enkelt for de andre å lære seg hva de andre holder på med og prøve å sette sine egne tanker i system. Dette er noe som har gitt resultater i form av at en del bedrifter innenfor samme bransje har tatt en del av rådgivingen. Det blir også nevnt at de har sett eksempel på at bedrifter har gått inn hverandres styre og investert i hverandre.

I begynnelsen av forretningsutviklingsprosessen har Nyskapingsparken veldig stort fokus på det med markedsavklaring, gründerne skal ikke sitte å utvikle ferdige løsninger. Men være ute å teste iden sin, hypotesene og antakelsene sine med potensielle kunder, og leverandører og samarbeidspartnere. Noe som er i tråd med Eric Ries «Lean Startup» tankegang.

Inkubatorlederen i Nyskapingsparken sier at utgangspunktet i alt som de gjør er etter Lean metoden og bruken av Osterwalder's canvas, i tillegg blir det avtalt møter månedlig med vær enkelt bedrift. Det faglige programmet for gründerne er fordelt utover det første året. Der forretningsutvikleren nevner at en del av det faglige programmet er å gi gründerne en innføring i Lean tilnærmingen og forretningsmodellering.

Men også et tema som heter orden i huset/livet som gründer, viktigheten av det å ha orden på det og hvilke konsekvenser det kan føre til visst du ikke har orden på det. For eksempel skattetrekk og den type ting, aksjonæravtaler, forventningsavklaring mellom gründere, ting kan gå galt. Rett og slett at de har orden seg imellom, internt, administrativt, økonomisk og struktur i selskapet på ting.

I tillegg har de en faglig gjennomgang på finansiering, både offentlig og privat, hvilke muligheter det er offentlig med Innovasjon Norge og forskningsrådet. Samtidig nevner forretningsutvikleren budsjettering, økonomi, finansiering, litt om modeller for økonomi kontroller, økonomi rapportering, for eksempel til et styre. De har et eget seminar for råd med huset, der de har en del om styret, styresammensetting, hvorfor de bør ha et eksternt styre, hvordan du skal sette sammen et slikt styre, hvordan du skal honorere styremedlemmer, hvordan rollen er som daglig leder opp mot et styre. Budsjettering og økonomi er noe som blir benyttet i forretningsplanen i den tradisjonelle metoden for forretningsutvikling, inkubatorlederen sier at de på en måte driver med tradisjonell forretningsrådgiving. Men har i tillegg fokus på de faglige seminarene.

Forretningsutvikleren sier at de har månedlige status møter med vær enkelt inkubatorbedrift, der de prøver å definere noen KPIer (key performance indicators/ nøkkel ytelses indikatorer) som de måler bedriftene på, og helst noen langsiktige KPIer som de kan styre etter. Men de kan også være kortsiktige fra måned til måned, i tillegg til disse blir det veldig mye på coaching med hver enkelt gründer, der de åpner dører for gründerne, hjelper til med å skaffe de kunder og kobler de med investorer. Samtidig som de blir guidet videre inn i virkemiddelapparatet eller til andre virkemiddelaktører som Connect Vest, NCE (Norwegian Centres of Expertise) klynger som media, Subsea eller andre typer ting. Men de har veldig mye fokus på at de skal komme seg ut til kundene, Lean Startup filosofien er veldig sterk. Veldig mye av oppfølgingen går på hva de gjør i forhold til kundene og fremdriften, der det fokuseres på å få kunder med i utviklingen.

Funnene som kommer frem i forhold til forretningsutviklingsprosessen er egentlig som forventet. Der vi kan se at Kunnskapsparken har en litt mer tradisjonell tilnærming til forretningsutvikling enn det vi kan se i Nyskapingsparken. Selv om begge inkubatorene starter med å kartlegge bedriftens behov, er det store forskjeller i det videre løpet inkubatorbedriftene må igjennom i løpet av oppholdet i inkubatorene.

Den Nyskapingsparken setter klare krav og forventinger til bedriftene, samtidig som de et har obligatorisk kompetanseprogram som alle bedriftene må igjennom. Kunnskapsparken avholder møter etter behov mens Nyskapingsparken har månedlige status møter for å følge opp bedriften. Samtidig kan vi finne flere av kjennetegnene fra beste «praksis studien» til CSES (2002), Eric Ries «Lean Startup» og Alexander Osterwalders «Business Model Canvas i Nyskapingsparken.

#### **4.3.2 Viktigste kompetansetilførsel i forretningsutviklingsprosessen**

Inkubatorlederen i Kunnskapsparken mener at den viktigste kompetansen og erfaringen det er viktig å tilføre i en slik prosess er å gi gründerne en forståelse for hvordan markedet fungerer. Men også kunnskap om likviditetsstyring, finansiering, markeds og salgspokus. De fleste er gode på den tekniske løsningen og ideen sin, og til en viss grad sammensettingen av team, gjennomføringsevne, fokus, rett fokus på marked og salg etter vært. Inkubatorlederen i Nyskapingsparken mener at kompetansen som må tilføres er veldig varierende, i likhet med inkubatorlederen i Kunnskapsparken sier hun at *det er et generelt problem at de fleste kan et fag eller en problemstilling. Men så har de for lite fokus på det kommersielle eller det merkantile.* De har i vært fall møtt få gründere som har startet opp selskaper før, de fleste er gründere for første gang.

Noe som fører til at mange gründere mangler erfaring på lederrollen, både i form som daglig leder og eventuelt andre ansatte. Men også hvordan de skal drive et selskap. Lage budsjetter, rapportere til styre, sørge for fremdrift og hele pakken, de fleste har en faglig bakgrunn fra et eller annet fag, bransje eller problem også starter de noe ut i fra det. Det er få som har en ledelses erfaring som hopper av og har en ide, derfor mangler det ofte en del på det kommersielle. Forretningsutvikleren mener at den viktigste kompetansen i tilføre gründerne er innsikt i forretningsmodeller, kundesegmentering, vekststrategier, inntektsmodeller. Mange gründere kan ofte løsningen eller ser for seg at de kan løsningen, de har i alle fall identifisert et problem, deretter er det viktig at de spør kundene om dette er et problem.

### **4.3.3 Ting som kunne vært gjort annerledes eller forbedret i forretningsutviklingsprosessen**

Inkubatorlederen i Kunnskapsparken ønsker at de hadde en metodikk som gjorde selve forretningsutviklingsprosessen mer systematisert. Tanken hva å benytte seg av «Running Lean» og «Lean Canvas» metodikken til Ash Maurya, og tilpasse denne til deres bedrifter slik at prosessen ble mer systematisert. «Running Lean» er skrevet for utviklingen av amerikanske applikasjoner så denne må tilpasset i forhold til bedriftene som sitter i inkubatorene. Samtidig er de usikker på om canvaset fungerer så godt for dem. Både Maurya sitt «Lean Canvas» og Osterwalder's «Business Model Canvas» består av ni blokker, de ønsker det hva mange flere. Så kunne de plukket ut de fem eller ti viktigste for den konkrete bedriften, ettersom ikke alle disse blokkene er like viktige og noen vil kanskje allerede vil være gitt. Samtidig ønsker de at det hva et større fokus fra SIVA sin side om hvordan de ulike verktøyene for forretningsutvikling kan brukes i praksis for å hjelpe gründerne fremover. Ofte blir det ikke tid til å se på konkrete verktøy for forretningsutvikling på de felles samlingene som arrangeres for inkubatorlederne. Selv om SIVA skal ha et kurs på bruken av Lean i løpet av sommeren, er dette noe som har vært et savn i lengre tid. Der fokuset bør være å finne «beste praksis» for forretningsutvikling, hvilken inkubator er best å ta en bedrift fra A til B. Og hvilke verktøy er det de bruker, er det faste møter eller ikke, rett og slett hva som statistisk sett fungerer best.

Inkubatorlederen i Nyskapingsparken sier at de kan bli bedre på det skriftlige, hva som ble avtalt med bedriften og som skal følges opp til neste møte. De benytter seg av basecamp som prosjektverktøy, der de har vær enkelt bedrift som et prosjekt. Du finner mer informasjon om dette verktøyet på <https://basecamp.com/>. Etter vært møte blir det skrevet inn kommentarer på møtet de hadde med bedriften for at det ikke skal bli så byråkratisk. I tillegg nevner hun at de har faste månedlige møter og halvårige statusmøter med bedriftene der det blir satt tre nye mål for neste halvår. Samtidig er det en krevende prosess å følge opp alt og kunne ha tid til å gå tilbake og sjekke om de har gjort som avtalt, ettersom de har over 20 bedrifter er det krevende å ha oppdaterte logger.

Forretningsutvikleren i Nyskapingsparken sier at de prøver å forbedre forretningsprosessen hele tiden, det er en kontinuerlig prosess ettersom de benytter seg av Lean tankegangen og interaktive prosesser. Fagseminarene blir tilpasset etter bedriftenes behov, de har opptak to ganger i året. Det er ikke alltid at de som kommer inn om våren er i samme fase som de som kommer inn på høsten.



Så da kan det hende at de prioriterer andre tema på de obligatoriske samlingene. Det kan være egne på salg, immaterielle rettigheter, det kommer litt an på selskapene. Forretningsutvikleren mener at måten de har gjort det på med tydelige forventningsavklaringer til bedriftene, at de må levere og sikre fremdrift har fungert bra selv om de ikke er i styret eller eier bedriftene. Han mener at det viktigste grepet de har gjort er at gründerne må gå med på det faglige løpet, statusmøtene og akseptere at det er en del av pakken.

Funnene er egentlig litt som forventet, hovedforskjellene mellom de to inkubatorene er at Nyskapingsparken setter klare krav til bedriftene, både når det gjelder forventinger og ting som de må gå igjennom for å få den nødvendige kompetansen som inkubatoren har kartlagt. Samtidig virker det som de har en mye klarere modell for løpet bedriften skal igjennom i løpet av inkubasjonstiden i Nyskapingsparken, noe som sikkert mange av SIVAs inkubatorer kunne ha lært mye av.

#### **4.3.4 Bruken av forretningsplanen**

Inkubatorlederen i Kunnskapsparken sier at forretningsplanen blir i hovedsak benyttet som et kommunikasjonsmiddel, og som en bevisst gjøring for gründeren selv. Slik at gründeren får sortert sine tanker om hvordan virkeligheten er, og som kommunikasjon ovenfor investorer og de som hjelper til med forretningsutviklingen. Noe som minner om hvordan Nyskapingsparken benytter seg av Osterwalder's canvas til forstå case og kommunisere dette til de øvrige gründerne i inkubatoren. Som et verktøy for å styre en bedrift mener inkubatorlederen at forretningsplanen er helt ubrukelig, *ide du er ferdig å skrive den er den utdatert.*

Forretningsplanen blir i liten grad benyttet i Nyskapingsparken, inkubatorlederen sier at deres fokus er forretningsmodellen. Men om de skal til en bank eller investor som krever en forretningsplan er det noe som blir jobbet med etter vært. Avslutningsvis sier hun at *det er ikke så mye utbytte av en forretningsplan, for ting blir endret hele tiden.* Forretningsutvikleren sier at fokuset deres er på forretningsmodellering fremfor en omfattende forretningsplan, selv om de har en forretningsplan er spørsmålet om du dokumenter den på en side eller 70 sider. De benytter seg av canvasene og forretningsmodelleringen til å lage og definere utvikling og vekstplaner, som er elementer inne en forretningsplan.

Forretningsutvikleren sier at ingen av gründerne har krav på seg til å utvikle en forretningsplan, men de har en mal på en side som blir benyttet for å guide gründerne etter. De fleste gründerne er i prekunde eller pilot fasen, og da er det mye av det som er input i en gammel tradisjonell forretningsplan som ikke er klart enda. Selv om han mener at forretningsplanen er utdatert skal vi heller ikke forvente at «Lean Startup» og canvasene tar høyde for alt heller, ettersom de har sine mangler som er viktige å være bevisst på. Disse teoriene tar ikke hensyn til så veldig mye risiko, og er kanskje litt for tynne på ressurser for gjennomføring. Selv om canvaset inneholder et element for ressurser, blir det kanskje litt for mye fokus på hva gründerne har av ressurser for å gjennomføre ideen. Istedenfor hva de må ha og bør ha ut i fra de ulike fasene som de er i, dette er noe som de jobber mye med for å avdekke om de har ressurser for å gjennomføre det løpet de går. Spesielt når det kommer til risiko, ressurser og økonomi. En modell kan si at de må ha kapital for å gjennomføre det, da blir spørsmålet hva det vil koste å gjennomføre det. Skal du sette opp et skikkelig budsjett, hvilke budsjettmodeller, driftskostnader, finansieringsplaner og inntekt skal med. Dette er noe som må gjøres i tillegg til canvasene, men budsjettene gir likevel gründeren en retning på hva det vil koste å gjennomføre det som må gjøres. Avslutningsvis sier forretningsutvikleren at det å bryte ned den canvasen til en prioritert handlingsplan er kanskje det viktigste for mange av gründerne, da skal du ha essensen og litt kompetanse på å definere hva som er det viktigste først. Deretter må det lages en god milepælsplan som er basert på det som blir avdekket gjennom canvasene, noe som det ikke er en automatikk i.

Disse funnene er egentlig som forventet ettersom vi kan se at forretningsplanen blir i større grad benyttet i Kunnskapsparken. Samtidig er det et større fokus på utvikling av forretningsmodellen i Nyskappingsparken.

#### **4.3.5 Utvikling og bruk av forretningsmodellen**

Inkubatorlederen i Kunnskapsparken sier de ikke har noen form for mal eller slik definerer du din forretningsmodell. Noen av gründerne benytter seg av Osterwalder's canvas som Innovasjon Norge har bedt de om å benytte seg av, men mange gründerne har sluttet å bruke canvaset. Han mener kunnskapsnivået for hvordan de skal benytte seg av canvaset er for begrenset.

Når de utvikler forretningsmodellen knytter de det opp mot hvor bedriften er og hvor den skal, forretningsmodellen er en skriftlig fremstilling om hvordan du har tenkt å gjøre dette. Det å definere hvordan du skal forholde deg til resten av verden i forretningsmodellen blir basert på et for tynt grunnlag, du kan ha dine tanker om hvordan du skal gjøre dette og hvor du skal operere i verden. Men den forretningsmodellen blir satt ganske sent i prosessen.

I Nyskapingsparken blir Osterwalder's «Business Model Canvas» benyttet, i tillegg til to andre typer canvas som inneholder litt forskjellige elementer i forretningsmodellen. Det er opp til gründerne selv å velge hvilket av disse som de ønsker å benytte seg av. Når gründerne avgjør hvilket canvas de ønsker å benytte kommer det litt an på hvilket fase bedriften befinner seg i og hvilket fokus områder de har. Tre av inkubatorbedriftene benytter seg av alle tre canvasene, slik at de får se litt flere deler av forretningsmodellen. Når de jobber med utvikling av canvaset og forretningsmodellen så begynner de på høyre side som er den interne delen av bedriften. For at gründerne skal få en bedre innsikt i hvordan de jobber med markedsavklaring etter «Lean Startup» metoden blir gründerne sendt på kurs hos Innovasjon Norge og BTO (Bergen Teknologi Overføring). Når forretningsmodellen skal utvikles begynner de med å definere en kombinasjon av kundesegment og problemet til disse kundene, hvilke problem for kundene skal bedriften løse. Løsningen på dette problemet blir så konvertert til hvorfor kundene skal kjøpe produktet til inkubatorbedriften. Noe som skiller seg litt i fra Eric Ries bruk av Lean der gründeren først lager en visjon for problemet som oppstartsbedriftene ønsker å løse for kundene sine. Etter at gründeren har kommet frem til en løsning blir det nødt til å teste denne løsningen på kunder, i den forbindelse får de i oppgave av forretningsutvikleren å teste denne på x antall potensielle kunder. Få signert intensjonsavtaler på at kunder faktisk vil ha dette produktet, eller få de engasjert i produktutviklingsprosessen. Dersom kundene ikke ønsker produktet må de prøve å gjøre endringer før de går tilbake og sjekker på nytt. Ikke alle bedriftene trenger å spørre så mange kunder, det hele kommer an på hvilke type produkt det er snakk om, noen har bare behov for å spørre en to tre kunder i den første fasen. I tillegg får inkubatorbedriftene tilgang til ressurspersoner som kan hjelpe til med valideringen etter behov. Dette er enten personer fra inkubatoren eller mentorer som bedriften er satt i kontakt med igjennom Innovasjon Norge.

Funnene rundt utviklingen og bruken av forretningsmodellen er som forventet svært forskjellig i de to inkubatorene. Nyskapingsparken har opparbeidet seg en mye større kompetanse på den praktiske bruken av de nye verktøyene for forretningsmodellering.

### **4.3.6 Gründerens utfordringer i oppstartfasen**

I følge inkubatorlederen i Kunnskapsparken er de største utfordringene til gründerne i oppstartfasen å disponere tiden sin riktig, slik at det som er mest hensiktsmessig å gjøre blir gjort først. Men for å klare dette må gründeren vite hva som er mest hensiktsmessig, noe som ikke alltid er så enkelt. Det hele handler om å systematisere arbeidet sitt mot et gitt mål og ikke alltid gjøre det som er artigst, og som på kort sikt gir gründeren størst gevinst. Derfor vil det være viktig for gründeren å ha en tanke om hva som fører han nærmere målet.

For å løse utfordringene i oppstartfasen gir Kunnskapsparken råd og veiledning til bedriftene, der noen av bedriftene også får en egen mentor enten igjennom inkubatoren eller Innovasjon Norge. Utfordringen der er å finne den riktige mentoren, der er ikke alltid at bedriftene får en mentor som de har en helt god kjemi på.

Inkubatorlederen i Nyskapingsparken mener de største utfordringene for gründeren i oppstartfasen er å få tingene til å gå raskt nokk. I den forbindelse jobber de med å finne gode «fast track» modeller for etablering til vekst. I begynnelsen har gründerne ofte ikke noen inntekt, noe som igjen er en utfordring i seg selv. Derfor er det viktig at gründerne jobber raskt og effektivt slik at de kan begynne å tjene penger raskest mulig. De gründerne som har gode ider og rett fokus på marked og salg, har ifølge inkubatorlederen gode muligheter til å få med investorer i en tidlig fase. Mange hevder at finansiering er den største utfordringen, noe som inkubatorlederen ikke er helt enig i. Mens forretningsutvikleren mener at mange sliter med å få finansiering, samtidig som det er en utfordring å få med seg kunder i en tidlig fase. En annen viktig utfordring er rundt det administrative og byråkratiske, noe som ofte tar gründerens fokus vekk fra det å drive virksomhet og salg. Rapportering til Innovasjon Norge og diverse søknader tar ofte mye unødvendig tid.

For å hjelpe til med å løse disse utfordringene er forretningsutviklerne tett på bedriftene, der de også setter klare forventningsavklaringer hele tiden. Der de oppfordrer bedriftene til markedsavklaring og salg når de mener produktet er godt nokk, og ikke venter til produktet er fullstendig ferdig før de begynner å selge. Der gründerens fokus bør ligge på salg og testing av produktet til pilot kunder, ettersom det er mulig å få til delbetaling selv om ikke produktet er ferdig utviklet. Videre får gründerne veiledning og kurs får å hjelpe de til å takle utfordringene i oppstartsfasen. I tillegg hjelper forretningsutviklerne de med å åpne dører og avtale møter, der de også er med gründerne på møtene om ønskelig.

Sliter gründerne med salgsprosessen kan de få egne rådgivere på akkurat det, i tillegg har de noe som kalles «salg kafe» der de gründerne som har de utfordringene setter seg ned og diskuterer hva de har gjort. Der det blir en gjennomgang på hva som fungerte og hvordan de har jobbet med salget, inkubatoren har også eksterne foredragsholdere på salg. Ofte hjelper inkubatoren gründerne med å få de inn i salgsmøter ettersom rådgiverne som regel har tilgang et større nettverk. Under salgsmøtene har gründerne muligheten til å få med seg en coach som gir de råd og veiledning til forbedringspunkter etter hvordan møtet gikk.

#### **4.3.7 Verktøy og metoder for forretningsutvikling**

Inkubatorlederen i Kunnskapsparken har kjennskap til Eric Ries «Lean Startup» metode og Osterwalder's «Business Model Canvas». Hovedsakelig har han blitt kjent med disse metodene og verktøyene i forbindelse med en konferanse de hva på i USA. Etter denne konferansen innså han at anvendelsen av Osterwalder's canvas i Norge hva feil slik den ble brukt. Men mener likevel at den kan være et nyttig hjelpemiddel i forhold til det å jobbe med forretningsmodellering på, gjerne da i kombinasjon med «Lean Startup» metoden. Ettersom Osterwalder's canvas er et verktøy for visualisering og lean er en arbeidsmetodikk. I stedet for å skrive en lang forretningsplan for å skjønne hvordan gründeren må forholde seg til resten av verden, kan canvasene være med på å øke forståelsen for kunnskapsbehovet som gründeren har. Slik at de er i bedre stand til å finne den forretningsmodellen som gjør at de øker sjansene sine for å lykkes. Men mener likevel at det er vanskelig å si noe om en metode for forretningsutvikling er bedre enn en annen. Det finnes ikke noen kokebok oppskrift på forretningsutvikling, hadde den funnes hadde den bli brukt om og om igjen. Hovedgrunnen til at noen gründerne lykkes flere ganger er at de er i stand til å tilpasse casen sin til verden.

Nyskapingsparken benytter seg allerede av «Lean Startup» metodikken i tillegg til en rekke forskjellige typer canvas, som vi hva inne på tidligere. Noen av bedriftene i Nyskapingsparken benytter seg av agile modeller som scrum, dette er et rammeverk som er laget for å utvikle komplekse informasjonssystemer. Der det er opp til bedriftene selv og velge hvilke verktøy de ønsker å benytte seg av. Forretningsutvikleren i Nyskapingsparken har også prøvd ut leanbusiness.no sin ti trinns forretningsmodell i en tidlig fase, der de hva den første betalende kunden på løsningen. Denne ble prøvd ut på noen av inkubatorbedriftene, men konklusjonen ble at dette verktøyet hva bedre egnet for etablerte bedrifter.

Bedriften bak dette verktøyet holder på å gjøre noen endringer på verktøyet for at det skal passe bedre til bedrifter i en tidlig fase. Når de er ferdig med disse endringene skal de prøve det ut på nytt i Nyskapingsparken. Av andre verktøy som benyttes i forretningsutviklingsprosessen har noen av bedriftene utviklet egne hjelpemidler, der en bedrift har blant annet utviklet en løsning for å kunne bygge sine egne databaser på en enkel måte. I tillegg blir bedriftene oppfordret til å benytte seg av ulike prosjektstyringsverktøy som basecamp eller nettsider som støtter den type ting.

Inkubatorlederen syns det har vært et paradigmeskiftet med «Lean Startup», og de forretningsmodellerings verktøyene som har kommet de siste årene. Disse har ført inkubatoren et skritt fremover, men peker samtidig på at de ulike metodene og verktøyene må skreddersys og tilpasses inkubatorbedriftene. Samtidig er det viktig å holde fokus på utvikling, og jakte etter nye verktøy som hjelper bedriftene å jobbe raskere og mer effektivt. Hovedforskjellen mellom de nye tilnærmingene til forretningsutvikling som «Lean Startup», og den tradisjonelle metoden for forretningsutvikling er fokuset på markedet, salg og kundeutviklet produkt. Fremfor den tradisjonelle metoden som har sitt hovedfokus på de tekniske løsningene og produktutvikling til et ferdig produkt.

I tillegg har vi studien til konsulentfirmaet Doblin fra 2009 som avdekket at de bedriftene som investerte penger i teknologiutvikling hadde hatt en relativt liten økning i bedriftens verdi. Mens de bedriftene som hadde investert i utviklingen av forretningsmodellen hadde hatt en langt høyere avkastning, noe som de ulike canvasene kan bidra med. Samtidig gjør disse modellene det lett å få et overblikk over hele forretningsmodellen, ulempen er i midlertid at de ikke gir noen umiddelbare konverteringer til milepæler, fremdrifts og tiltaksplaner. Gründerne får heller ikke noen prioritering av de aktivitetene de skal gjøre, derfor blir det opp til forretningsutviklerne å hjelpe bedriftene med dette. Noe som gjør at gründerne avhengige av at de kommer inn i et system som hjelper de i oppstartsfasen. Selv om det begynner og komme en del gode verktøy for forretningsutvikling, mener forretningsutvikleren at det er enda viktigere at vi har en tydeligere innovasjons struktur i Norge. Etersom strukturen er veldig fragmentert og utydelig, har til og med personer som jobber i virkemiddelapparatet problemer med å holde oversikt over hvem som gjør hva i forhold til hverandre. Dette er stor utfordring, skal vi kunne øke antall bedrifter som lykkes må vi ha en tydeligere verdikjede/innovasjons infrastruktur. Slik at gründerne kan vite hvem som kan hva og hjelpe de fremover i etableringsfasen.

### **4.3.8 Driften av inkubatorene**

Inkubatorprogrammene er i seg selv et verktøy for forretningsutvikling, derfor vil driften av inkubatoren ha stor innflytelse på forretningsutviklingsprosessen bedriftene gjennomgår. For å kartlegge hvordan inkubatoren driftes sammenlignet med funnene til «beste praksis» fra CSES (2002) studien, har det blitt forsøkt å kartlegge noen av disse punktene gjennom dybdeintervjuene med inkubatorlederne.

På grunn av oppgavens omfang har ikke alle punktene fra CSES (2002) blitt kartlagt, selv om mange av disse punktene vil kunne ha en påvirkning på resultatet. Som nevnt innledningsvis er ikke alle resultatene fra studien direkte overførbare til Norske forhold og rammevilkår for drift av inkubatorene, men noen av disse punktene likevel kunne gi et viktig bidrag til hva som kan gi de beste resultatene i form av effektivitet og verdi for pengene. Punktene som har blitt forsøkt kartlagt er:

- Hvordan inkubatorene forsøker å ivareta lokal forankring.
- Om inkubatorene har en plan i forhold til lokale vekstimpulser.
- Hvordan lederrollen i inkubatoren utøves.
- Hvordan det jobbes med nettverk og kompetansebygging.

I tabell 7 på neste side er hovedfunnene fra dybdeintervjuene rundt driften av inkubatorene presentert.

**Tabell 7:** Hovedfunn i forhold til driften av inkubatorene.

	<b>Kunnskapsparken i Bodø</b>	<b>Nyskapingsparken i Bergen</b>
<b>Lokale vekstimpulser</b>	Handlingsplan, hjelpe flest mulig bedrifter.	Opptatt av konjunkturer og trender i regionen som en del av handlingsplanen.
<b>Lokal forankring</b>	Bredt samarbeid med næringslivet i regionen.	Representer Bergens regionen, har som mål å være regionalt inkubasjonsenter og kunnskapsbank for inkubasjon i regionen. Tett samarbeid med lokalt og regionalt næringsliv.
<b>Lederrollen</b>	Sårbare når de bare hadde en leder. Alltid to på vært case. Klare rollefordelinger.	Bare en inkubatorleder, mange arbeidsoppgaver for en person. Skulle gjerne vært to personer. Innleid kompetanse på forretningsutvikling og rådgiving.
<b>Kompetansebygging</b>	Bygger opp kompetanse gjennom kurs, konferanser og teori gjennomgang av aktuelle verktøy for forretningsutvikling.	Bygger kompetanse gjennom, Ilunett, seminarer, konferanser, ulike foreninger, næringsråd og Connect Vest.
<b>Nettverksbygging</b>	Lokalt godt nettverk i hele Salten. Ønsker å bli bedre kjent i de større bedrifts miljøene. Tett samarbeid med lokale og regionale inkubatorer. Viktig med et godt nettverk på produksjonsmuligheter.	Lokalt godt nettverk og samarbeid med andre inkubatorer og næringsliv i regionen. Viktig med et godt nettverk for å kunne hjelpe inkubatorbedriftene på en god måte.

Som det kom frem i studien til CSES (2002) burde inkubatordriften ta utgangspunkt i regionenes fortrinn i form av kompetanse og næringsliv, samtidig som dette hva en sentral del av den overordnede strategien til inkubatoren.



Begge inkubatorene er opptatt av nært samarbeid med lokalt og regionalt næringsliv, både i forhold til nettverksbygging men også kompetanseutveksling. Bergen er en mye større by enn Bodø så det sier seg selv at Nyskapingsparken har tilgang til et større nettverk av mulige samarbeidspartnere for kompetanse og erfarings utveksling. Der de ønsker å ta en regional rolle som inkubasjonssenter og kunnskapsbank for inkubasjon i regionen. I tillegg til det tette samarbeidet med lokalt og regionalt næringsliv, bidrar de også med kompetanse til de andre inkubatorene i regionen. Nyskapingsparken er prosjektledere for Ilunett som er et nettverk for alle som huser oppstartsbedrifter i fylket. Der de har tatt ansvar for kompetanseheving, verktøysutvikling og organiserer turer til Silicon Valley og New York for å utveksle erfaringer, case og kompetanse med sju åtte andre miljøer.

For å løfte gründer miljøet i Bergen arrangerer de sosiale og faglige arrangementer i samarbeid med resten av gründer miljøet i byen som The HUB, Up Bergen, Startupweekend og start organisasjonene. I tillegg samarbeider de tett med klyngene som MC Media og MC Subsee der de prøver å serve de med inkubasjonstjenester og ha en del fellesarrangementer sammen med de. Det er liten tvil om av det er stort miljø i Bergen for innovasjon og entreprenørskap, der Nyskapingsparken ønsker å skape et komplett økosystem med hele verdikjeden for gründerne.

Inkubatorlederen i Kunnskapsparken mener en lokal forankring er veldig viktig både for næringslivet i regionen, men også for kommunen og fylket. Et godt samarbeid er viktig for å få til den dra hjelpen som inkubatoren trenger for å kunne hjelpe inkubatorbedriftene i regionen på en best mulig måte. Kunnskapsparken ønsker å hjelpe flest mulig bedrifter så de har ikke noe fokus på en spesiell bransje. Som det kom frem i CSES (2002) så hadde de inkubatorene som opplevde størst suksess gjerne et bestemt teknologi eller forretningsfokus der de satset på en bestemt målgruppe, slik at inkubatorledelsen utviklet spesialisert kompetanse som kan bidra til danning av klynger og synergier mellom disse. Noe som vil være vanskelig å gjennomføre i mindre byer som Bodø, fordi miljøet og tilgangen til oppstartsbedrifter er ikke store nokk som de vi finner i Oslo, Bergen og Trondheim.

Når det gjelder nettverk så har Kunnskapsparken et godt lokalt nettverk, men i forhold til de større bedriftsmiljøene ønsker inkubatoren å bli bedre kjent. I tillegg har de tett kontakt med kommunene i Salten for å finne de arenaene som setter de i kontakt med relevante personer som utgjør inkubatorens idefangstnettverk, dette gjelder både næringssjefer og alle rådmenn i kommunene i Salten. Der det blir aktivt jobbet for å holde nettverket varmt, og utvide det etter behov. Samtidig har de et tett samarbeid med de andre inkubatorene lokalt og nasjonalt, for å få tilgang til den kompetansen som trengs på en bestemt bransje, produkt eller produksjon. Der det er spesielt viktig å utvide nettverket på produksjonsmuligheter. I likhet med forretningsutvikleren i Nyskapingsparken mener Inkubatorlederen i Kunnskapsparken at det er uoversiktlig og vanskelig for gründere å finne ut hvem som kan hjelpe til med hva.

Begge inkubatorene har få ansatte og bare en inkubatorleder, i Kunnskapsparken merket de at de hva veldig sårbare når de bare har en person for to tre år siden. På nåværende tidspunkt er de to personer som alltid har ansvaret for et prosjekt, i tilfelle den ene faller bort av forskjellige årsaker vil det alltid være en som har kunnskap om prosjektet.

Samtidig har de klare rollefordelinger, men disse kan det byttes på mellom de i to i inkubatoren. Slik at de alltid har noen som kjenner til bedriften, casen og hva det innebærer å drifte en inkubator.

I Nyskapingsparken er det som sagt bare en inkubatorleder, der de leier inn kompetanse på forretningsutvikling og rådgiving som er innom inkubatoren en til tre dager i uken. Noe som gjør at det blir svært mange arbeidsoppgaver på inkubatorlederen å håndtere i løpet av en dag. Etersom Nyskapingsparken holder på å utvide og kommer til å holde til på tre lokasjoner, blir hun mest sannsynlig nødt å ansatte en person til. Det er to personer som er blitt leid inn som har ansvaret for det med forretningsutvikling, rådgiving og veiledning. Mens inkubatorlederen tar ansvaret for økonomi, samarbeidsaktører, styringsgruppe og resten av de administrative tingene.

Når det kommer til vurdering av hvilke faktorer som er viktigst for resultatet av inkubatorprogrammet mener inkubatorlederen i Kunnskapsparken at det er veiledningen og ledelsen av inkubatoren som er mest avgjørende for resultatet. I dette ligger også nettverk, for de er ikke i stand til å veilede på en god måte visst de ikke vet hvem de skal sende gründerne videre til om de ikke har den kompetansen som trengs. Samtidig er det like viktig å bruke nettverket som å bygge det.

Inkubatorlederen i Nyskapingsparken rangerer også nettverk som den viktigste faktoren for inkubatoren resultat. Deretter kommer kompetanse, samtidig som det er viktig å skape et godt miljø i inkubatoren for å tiltrekke seg flere gründere. Inkubatorene må gjøre seg attraktiv for gründerne, markedsføre seg på en god måte å vise til suksess historiene sine. Dette er noe Nyskapingsparken ønsker å bli bedre på, etter vært som de får flere bein å stå på blir det viktig at de klarer å synliggjøre hele verdikjeden for oppstartsbedriftene i regionen. Der rådgiving og et godt miljø er selve kjernen for en god inkubator, samtidig gjelder det å yte god service og ha den rette kompetansen på plass for å tiltrekke seg gründere med bedrifter med vekst potensiale. Forretningsutvikleren mener det viktigste de har gjort for at bedriftene skal lykkes er hvordan de utfører veiledningen med tett oppfølging, gjennom status møter og fagseminarer for å gi gründerne den kompetansen de trenger. Der han rangerer den faglige veiledningen som den viktigste faktoren i forhold til resultatet, deretter kommer nettverk og kompetanse.

#### **4.4 Funn fra inkubatorbedriftene**

I dette kapittelet blir det først en oppsummering av empirien som jeg fant igjennom case studiene av de åtte inkubatorbedriftene. Før jeg går litt mer detaljert igjennom analysene av vært case, samt vurdering av hvor relevant de ulike verktøyene og metodene er for bedriftene. Deretter tar vi for oss funn fra forretningsutviklingsprosessen der vi ser på hvilke utfordringer gründerne opplever i forbindelse med oppstarten. Avslutningsvis går vi over til tjeneste tilbudet i inkubatoren, hvordan opplever gründerne kvaliteten og utbytte av de tjeneste de har fått hos inkubatoren.

##### **4.4.1 Empiri verktøy og metoder for forretningsutvikling**

Empirien forteller oss hva vi fant av kjennetegn til Eric Ries «Lean Startup, Alexander Osterwalder's «Business Model Canvas og den tradisjonelle metoden for forretningsutvikling gjennom analysen av de ulike casene. Funnene blir først oppsummert i tabell 8 som du finner på neste side. Spørsmålene som er til venstre i tabellen er nøkkelspørsmål som er trukket ut fra teoriene som kjennetegn for de ulike tilnærmingene. Videre har jeg valgt å gi de ulike casene tre forskjellige grader etter hvor stor grad de oppfyller de ulike spørsmålene i tabellen.

- Høy grad av kjennetegn blir markert med H
- Middels grad av kjennetegn blir markert med M
- Lav grad av kjennetegn blir markert med L

**Tabell 8:** Empiri tabell

Casenummer	3	4	5	6	7	8	9	10
Fokus på læring underveis?	H	H	H	H	H	M	H	M
Bruk av MVP?	L	H	H	H	H	L	L	L
Tatt stilling til «Pivot eller Persevere»?	M	M	H	H	M	L	M	M
Fokus på bruker/ kunde?	H	H	M	H	H	M	H	M
Gjennomsnitt av «Lean Startup»	M	H	H	H	H	L	M	M
Brukes forretningsplanen?	M	M	M	M	M	M	H	H
Fokus på utviklingen av ferdig produkt?	M	M	M	M	M	H	H	H
Gjennomsnitt av tradisjonell	M	M	M	M	M	H	H	H
Vurdert flere forretningsmodeller?	M	M	M	H	H	L	L	L
Bruker de canvas?	L	L	M	H	H	L	L	L
Gjennomsnitt «Business Model Canvas»	M	M	M	H	M	L	L	L

Som du kan se i tabellen har seks av åtte caser høyt fokus på læring underveis i forretningsutviklingsprosessen. Mens begge to de casene som er vurdert til middels befinner seg i Kunnskapsparken. Bare fire av casene benytter seg av MVP i høy grad for å oppnå tilbakemeldinger fra kundene i en tidlig fase slik at de kan utvikle produktet trinnvis slik at de reduserer risiko i forhold til produktet. Men også oppnår en raskere tid til markedet i forhold til konkurrerende bedrifter som utvikler en ferdig produkt. Som forventet blir det ikke benyttet MVP i de tre casene i Kunnskapsparken, i tillegg til ser vi at casen som satser innenfor olje og gass ikke benytter seg av MVP noe som kan skyldes at det vil være svært kostbart og vanskelig.

To av casene har i høy grad tatt stilling til endring i kurs eller strategi (pivot) på bakgrunn av tilbakemeldinger fra kunder/brukere. Mens seks av disse har i middels grad gjort endringer på bakgrunn av tilbakemeldinger, og en case i liten grad. Som forventet har bedriftene i Nyskapingsparken gjort disse vurderingene i større grad.

Fem av casene har et høyt fokus på bruker/kunder, mens de casene som har et middels til lavt fokus på bruker og kunde befinner seg som forventet i Kunnskapsparken. Fire av fem case benytter seg av «Lean Startup» sine prinsipper i høy grad. To av casene benytter seg av disse i middels grad, mens de to siste med lavt gjennomsnitt befinner i Kunnskapsparken.

To av casene benytter seg av forretningsplanen i høy grad, som forventet sitter disse to i Kunnskapsparken. Mens de seks andre bruker denne i middelsgrad, hovedsakelig på grunn av krav fra Innovasjon Norge og investorer om at de må ha en forretningsplan. Som forventet blir forretningsplanen benyttet i større grad i Kunnskapsparken ettersom dette er et sentralt verktøy i den tradisjonelle tilnærmingen til forretningsutvikling. Samtidig har de tre casene som befinner seg i Kunnskapsparken et høyt fokus på utviklingen av et ferdig produkt. De fem casene som befinner seg i Nyskapingsparken har derfor en middels grad av kjennetegn til den tradisjonelle metoden, mens de tre casene i Kunnskapsparken har som forventet en høy grad.

Når det kommer til vurdering av flere ulike typer forretningsmodeller har to av casene vurdert dette i høy grad, mens tre av disse har vurdert dette i middels grad. De tre casene som sitter i Kunnskapsparken har ikke samme fokuset på forretningsmodellen og har i liten grad vurdert ulike typer forretningsmodeller. To av casene benytter seg i høy grad av canvasene i det daglige arbeidet, mens et av casene benytter seg av dette i middels grad. Fem av casene benytter seg i liten grad av canvasene.

Som forventet benytter seg casene i Nyskapingsparken seg i større grad av de nyere tilnærmingene til forretningsutvikling. Noe som gjør at de har et større fokus på å lære underveis i prosessen gjennom tilbakemeldinger fra kunder/brukere som gjør de i stand til å redusere risikoen rundt forretningsmodellen og produktet sammenlignet med de som følger den mer tradisjonelle metoden. Samtidig oppnår de som regel en kortere vei til markedet og mindre sløsing av ressurser ved å utvikle produktet trinnvis på bakgrunn av data som benyttes til læring på bakgrunn av tilbakemeldingene.

#### 4.4.2 Gründernes utfordringer i oppstartsfasen

Alle casene er svært forskjellig både i forhold til produkt og bransje, samtidig har noen av bedriftene kommet lenger i oppstartfasen enn andre. I tillegg har alle gründerne ulike bakgrunner og erfaringer, dette er noe som vil påvirke hva som oppleves som de største utfordringene i oppstartfasen. Hovedutfordringene til hvert enkelt case er oppsummert i tabell 9. Videre vil det bli en diskusjon over generelle utfordringer som kom frem under intervjuene.

**Tabell 9:** Gründernes utfordringer oppstartfasen

Case	Hovedutfordringer
3	✓ Avklaringer av rettigheter og fordelinger.
4	✓ Ikke ha noen inntekt under oppstartfasen. ✓ Går mye tid på innhenting av kapital gjennom offentlige støtte ordninger og private investorer.
5	✓ Få tilbakemelding fra de rette kundene. ✓ Oppnå markedsavklaring og få produktet tilpasset markedet.
6	✓ Mye som skal læres. ✓ Vanskelig å få tok i ansatte for å jobbe i en oppstartsbedrift. ✓ Kapital.
7	✓ Kapital til bedriften og det å gå uten inntekt så lenge.
8	✓ Kapital.
9	✓ Kapital ✓ Tilgang til kunnskap, veldig lukket bransje.
10	✓ Økonomi delen i forhold til bedriften.

Som du kan se ut i fra tabellen er det svært forskjellige utfordringer de fleste gründerne opplever, den eneste utfordringen som går igjen i flere av casene er kapital. For mange av gründerne er det en stor utfordring å gå lenge uten inntekt når de skal starte opp en bedrift. Samtidig opplever de det som tids og kostnadskrevenende å hente inn kapital både fra det offentlig som Innovasjon Norge. Det er mye som skal rapporteres, skjema og søknader som må fylles ut. All den tiden som går vekk på dette, er tid gründerne kunne ha brukt på å fokusere på selskapet og gjøre mer verdiskapende aktiviteter.

Av andre utfordringer nevner flere av gründerne at det er vanskelig å få produktet ut i markedet. Samtidig kan det oppleves som utfordrende å få tilbakemelding fra de rette kundene når det gjelder teknisk avanserte produkter ettersom de ikke alltid er i stand til å se hva som kunne vært annerledes og bedre. Noen av casene opplevde også problemer med å få tak i ressurspersoner som har bransjeerfaring fra det markedet de ønsker å satse på, noe som gjør at veiledningen og rådene blir litt for generelle i enkelte tilfeller. En annen utfordring som kom frem hva at mange opplevde salg som generelt utfordrende. Der det kunne være gründere som hadde en kjempegod ide og et bra produkt, men de har gått konkurs siden de ikke turte å snakke med kundene fordi de hva redd for hva de skulle si om produktet.

#### **4.4.3 Kvalitet og utbytte av inkubatoroppholdet**

I dette kapittelet blir det en gjennomgang av hvilke tjenester som inkubatorbedriftene føler de har hatt størst utbytte av, samtidig blir det en vurdering av kvalitet og hva som kunne vært gjort annerledes. De fleste gründere har som sagt ulik bakgrunn og erfaring, derfor vil noe som har stort utbytte for en bedrift ikke nødvendigvis ha like stort utbytte i en annen bedrift. Samtidig er casene i forskjellige faser i oppstarten, derfor er det ikke alle som har benyttet seg av alle tjenestene som inkubatorene tilbyr.

**Tabell 10:** Størst utbytte og opplevd kvalitet på tjenestene til inkubatorene.

Case	Størst utbytte	Opplevd kvalitet
3	✓ Lokalisering	God.
4	✓ Kompetanse og rådgiving vedrørende forretningsutvikling. ✓ Erfaringsutveksling og synergier mellom bedriftene.	Veldig bra.
5	✓ Nettverk og kompetanse.	God.
6	✓ Kontoret.	Veldig bra.
7	✓ Kompetansen til forretningsutviklerne. ✓ Kursing innen salg.	Veldig bra.
8	✓ Nettverk.	God.
9	✓ Mentorordning, kompetanse og advokat.	Veldig bra.
10	✓ Økonomi og kompetanse bygging.	Veldig bra.

Som du kan se i tabell 10 så opplever de fleste casene at kvaliteten på tjenestene som de får i inkubatorene som veldig bra.

Når det kommer til hvilke av disse de har hatt størst utbytte av er dette veldig individuelt etter hvilke behov gründerne har av kompetanse og hjelp. Forretningsutvikling handler om å fylle på med de nødvendige ressursene som bedriften trenger for å lykkes, både i form av kompetanse, nettverk og kapital. I mange av casene har det vært spesielt kompetanse på økonomi, salg, markedsføring og hjelp i forhold til innhenting av kapital gjennom både det offentlige og private markedet som de har hatt størst utbytte av.

Når det kommer til ting som inkubatorene kunne vært bedre på er det bransje erfaring som savnes i mange av casene, se tabell 11. I tillegg nevnes mer tid med forretningsutviklerne i Nyskapingsparken, ettersom de har mange bedrifter og bare to forretningsutviklere som er innom en til tre ganger i uken. Samtidig kom det fra i et av casene i Kunnskapsparken at det gjerne kunne vært mer kursing både på markedsføring, økonomi og hvordan de skal «pitche» forretningsideen sin til investorer.

**Tabell 11:** Tjenester som savnes eller inkubatorene kunne vært bedre på.

Case	Kunne vært bedre på.
3	✓ For tidlig å si noe om.
4	✓ Bransje erfaring.
5	✓ Bransje erfaring.
6	✓ Bransje erfaring og mer tid med rådgiverne per bedrift.
7	✓ Skulle vært et annet virkemiddelapparat rundt finansiering.
8	✓ Ingen ting som de savner for øyeblikket.
9	✓ Kunne gjerne vært flere kompetanse kurs.
10	✓ Ingen tjenester som savnes for øyeblikket.



## 5.0 Konklusjon og anbefalinger

Utgangspunktet for denne undersøkelsen hva antakelsen om at for en inkubator vil bruk av de mest hensiktsmessige metodene for forretningsutvikling, bidra til økt resultatoppnåelse.

Kunnskap om hvilke metoder og verktøy som er mest hensiktsmessig å benytte seg av i en slik prosess, antas å bidra til økt resultatoppnåelse, altså flere vellykkede inkubatorbedrifter. Det er også grunn til å anta at det er forskjeller mellom hvilke prosesser som passer på tvers av bransjer. Det er likevel grunn til å anta at mye av tankegangen og teknikkene i modeller med suksess i en sektor, vil kunne tilpasses til andre typer bedrifter. Med bakgrunn i mine funn og analyser fra casestudier av to inkubatorer og åtte inkubatorbedrifter vil jeg i dette kapittelet konkludere på oppgavens problemstillinger som ble presentert i kapittel 2. Avslutningsvis blir det skrevet litt om implikasjoner og forslag til videre forskning.

### **Oppgavens hovedproblemstilling:**

*Er det en sammenheng mellom metoder og verktøy for forretningsutvikling og relevansen inkubatorbedriftene opplever?*

Det er helt klart en sammenheng mellom metoder og verktøy for forretningsutvikling og relevansen inkubatorbedriftene opplever. Funnene har stor grad vært som forventet i forhold til de ulike verktøyene og metodene for forretningsutvikling. Som det kom frem i analysen er de fleste bedriftene veldig fornøyd med de tjenestene som inkubatorene gir, noe som indikerer at metodene og verktøyene som benyttes oppleves som relevante. Men samtidig ser vi at casene i Nyskapingsparken har et helt annet fokus sammenlignet med de casene som sitter i Kunnskapsparken på grunn av de ulike metodene og verktøyene som benyttes i forretningsutviklingsprosessen. Det å ha fokus et høyt fokus på læring underveis i prosessen på grunnlag av tilbakemeldinger fra kunder og brukere vil gjøre det lettere for bedriften å utvikle et konkurransedyktig produkt. Selv om ikke bruken av MVP er like godt egnet for bruk i alle bransjer så vil likevel de som benytter seg av denne oppnå raskere læring og kortere vei til markedet med produktet sitt. I tillegg slipper de unna klassiske fallgruver som å bli for produktfokusert og bruke mye tid å ressurser på utviklingen av et ferdig produkt som kanskje det ikke finnes et marked for. En del av casene i Nyskapingsparken mener de ikke hadde vært der de er i dag uten de prinsippene som Lean tilnærmingen bygger på.

*Er det systematiske forskjeller i hvilke av metodene og verktøyene en finner i inkubatorene som oppleves som relevante for inkubatorbedriftene?*

På bakgrunn av funnene fra analysen i de ulike casene i Nyskapingsparken virker det som Eric Ries «Lean Startup» tankegang oppleves som mer relevant enn Alexander Osterwalder's «Business Model Canvas». Ettersom vi finner en høyere grad av de prinsippene som Lean bygger på blir benyttet i de ulike casene. Som forventet blir forretningsplanen i liten grad benyttet som verktøy for forretningsutvikling, der bedriftene i hovedsak har laget en forretningsplan for å tilfredsstille kravene fra Innovasjon Norge eller andre som krever at de har det. Selv om casene i Kunnskapsparken benytter seg av forretningsplanen i større grad, ville de mest sannsynlig opplevd nye tilnærminger som Lean som mer relevant på bakgrunn av funnene fra casene i Nyskapingsparken

*I hvilken grad dekker inkubatorprosessene behovene gründerne har i forbindelse med forretningsutviklingsprosessen og oppstartsfasen?*

Som det kom frem i studien har gründerne svært ulike behov for kompetanse og hjelp. De største behovene har vært kompetanse på økonomi, salg og hjelp i forhold til innhenting av kapital gjennom både det offentlige og private markedet som de har hatt størst utbytte av. I bakgrunn av mine funn fra studiene av inkubatorbedriftene ser det ut til at inkubatorprosessene dekker behovene til gründerne i forbindelse med forretningsutviklingsprosessen og i oppstartsfasen i stor grad. Men det er alltid rom for forbedringer, der det kom frem at inkubatorene kunne vært bedre på bransjeerfaring. I tillegg ble det nevnt mer tid med forretningsutviklerne i Nyskapingsparken. Mens i Kunnskapsparken kunne de tenkt seg mer kursing både på markedsføring, økonomi og hvordan de skal «pitche» forretningssiden sin. Selv om det er vanskelig å si at dette er generelle behov blant flere gründerne på bakgrunn av det lite antallet bedrifter som har vært analysert er det noe som enkelt kunne ha vært kartlagt gjennom samtaler med bedriftene i de enkelte inkubatorene. Slik at de fikk et grunnlag for å se på om dette er et behov som ønskes dekt av flere av bedriftene i inkubatoren. Når det kommer til tilføring av kompetanse blant gründerne kan det være en god ide å gjøre som Nyskapingsparken å tilpasse eventuelle faglige program og kurs etter hvilke behov bedriftene har. Det å gjøre det faglige programmet til en fast greie som gründerne må igjennom som en del av inkubasjon programmet kan gjøre gründerne i bedre stand til å møte de utfordringene som venter dem.

*Er det systematiske fordeler med nyere tilnærminger som «Lean Startup» og «Business Model Canvas» slik inkubatorbedriftene ser det?*

Flere av casene mener at de nyere tilnærmingene til forretningsutvikling har hjulpet de mye i oppstartsfasen. Ved hjelp av Lean har bedriftene hatt et mye større fokus på brukerne og kundene av produktene sine. Slik at de har kunnet lære underveis i prosessen etter tilbakemeldinger på produktene sine fra MVP. TicketCo har blant annet gjort dette til sin konkurransefordel ved at de lar kundene være med på utvikling av produktet. Dermed får de et mer konkurransedyktig produkt som tar kunder fra konkurrenter som ikke har det samme fokuset på fornyelse og innovasjon på bakgrunn av kundenes behov og ønsker. Samtidig bidrar de ulike canvasene til at gründerne for et større overblikk over forretningsmodellen sin. Det skjer stadig endringer i planer og strategier, bruken av canvasene gjort det lett å gjøre endringer og holde oversikt over hva som må gjøres i forhold til forretningsmodellen. Ulempen er i midlertid at canvasene ikke gir noen umiddelbare konverteringer til milepæler, fremdrifts og tiltaksplaner. Samtidig for de heller ikke noen prioritering av de ulike aktivitetene som skal gjøres, derfor er de avhengige av forretningsutviklere som kan hjelpe bedriftene med dette. Derfor vil de være avhengig av at de kommer inn i et system som hjelper de i oppstartsfasen.

*Hvilke optimaliseringer bør vurderes innfaset i inkubatorer innenfor SIVA nettverket?*

SIVA bør utnytte den kompetansen og nettverket som finnes i inkubatorene til å finne en «beste praksis» for forretningsutvikling, der det utvikles en metodikk som gjør selve forretningsutviklingsprosessen mer systematisert. Nyskapingsparken i Bergen virker til å ha fått på plass en velfungerende tilnærming og rammeverk for hvordan de best mulig kan benytte seg av disse nye tilnærmingene og verktøyene til forretningsutvikling. Som det kom frem i studien bør det også være en større fokus på den praktiske anvendelsen av disse metodene. Selv om det har blitt gjennomført et kurs på Lean blant inkubatorlederne kreves det mye innsikt i hvordan disse nye verktøyene og metodene kan anvendes på en best mulig måte. Nyskapingsparken mener det har vært et paradigmeskiftet med «Lean Startup» og de andre forretningsmodellerings verktøyene som har kommet de siste årene. Disse har ført inkubatoren et skritt fremover, samtidig har de klart å tilpasse de ulike metodene og verktøyene slik at de er tilpasset inkubatorbedriftene.

Men det bør likevel være et fokus hele tiden på utvikling og jakt etter nye verktøy som kan hjelpe bedriftene i oppstartfasen, slik at de kan jobbe raskere og mer effektivt. Bedriftenes ressurser er som regel svært begrenset i oppstartfasen, derfor vil de være helt avgjørende at disse benyttes mest mulig hensiktsmessig.

Det ble også avdekket gjennom case studiene at mange av bedriften opplever utfordringer med å få tak i rådgivere eller mentorer som har bransjeerfaring. Innenfor de fleste bransjer er det helt forskjellige konkurranse arenaer og utfordringer bedriftene støter på, derfor vil det være viktig å ha tilgang på rådgivere som har denne erfaringen slik at de kan gi bedriftene mer spesifikke råd om hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre det. Derfor burde det kanskje vært et større fokus på å bygge seg etter større nettverk på tvers av flere bransjer for å øke utvalget av rådgivere og mentorer som har ulik bransjeerfaring tilknyttet inkubatorene.

Ettersom strukturen er veldig fragmentert og utydelig, har til og med personer som jobber i virkemiddelapparatet problemer med å holde oversikt over hvem som gjør hva i forhold til hverandre. Dette er stor utfordring, skal vi kunne øke antall bedrifter som lykkes må vi ha en tydeligere verdikjede/innovasjons infrastruktur. Slik at gründerne kan vite hvem som kan hva og hjelpe de fremover i etableringsfasen. Selv om dette er kanskje er opp til regjeringen å få plass kan likevel SIVA være en pådriver for at dette blir gjort.

## ***5.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning***

I denne studien har det vært gjennomført analyser av totalt 10 caser, selv om det hadde vært en fordel med flere inkubatorbedrifter for å få et større datagrunnlag for å trekke konklusjoner på. Ville det vært vanskelig å få dette gjennomført i løpet av den tiden jeg har hatt til rådighet. Underveis i prosessen har det dukket opp flere tanker rundt problemstillinger som kunne vært interessant å sett på. Om det hadde vært bedre tid ville det vært spennende å sett på selskapenes utvikling over en lengre tidsperiode. For eksempel to til fem år, på det måten ville det ha vært lettere å så effekten av de nye tilnærmingene til forretningsutvikling. Ellers sett på hvilke inkubatorer som har hatt størst suksess med sine metoder og verktøy for forretningsutvikling. Hvordan gjør Nyskapingsparkens tilnærming til forretningsutvikling det sammenlignet med inkubatorer av samme type både i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv.

Andre forslag til videre forskning kunne ha vært:

- Vil casene som benytter seg av nye tilnærminger som “Lean Startup” og “Business Model Canvas” sjeldnere gå konkurs enn casene som benytter seg av den mer tradisjonelle metoden for forretningsutvikling?
- Vil de casene som ikke benytter seg av en MVP oftere slite med manglende tilbakemelding på produktene sine?
- Eller om de casene som ikke har vurdert flere forretningsmodeller oftere gå konkurs?

Et alternativt metodevalg kan være å velge et større antall bedrifter og arbeide med dataen kvantitativt i stedet for kvalitativt som i denne oppgaven. For eksempel kunne det samles inn informasjon om selskapets utviklingsprosess gjennom et spørreskjema til oppstartsbedriftene i alle kunnskapsparkene i Norge. Det ville også med dette metodevalget vært mulig å lage et interessant rammeverk som beskriver casene.

## Bibliografi

- Blank, Steve. «Why the Lean Start-Up Changes Everything.» *Harvard Business Review*. 2013. [http://www.vto.at/wp-content/uploads/2013/10/Why-the-Lean-Startup-Changes-Everything\\_S.Plank\\_HBR-052013.pdf](http://www.vto.at/wp-content/uploads/2013/10/Why-the-Lean-Startup-Changes-Everything_S.Plank_HBR-052013.pdf).
- Cespedes, Frank V, Steven G Blank, og Thomas R Eisenmann. *Customer Discovery and Validation for Entrepreneurs*. Harvard Business School, 2011.
- Connect Norge. *Rom for å lykkes, holdninger i Norske gründermiljøer* . 28 April 2015. <https://connectnorge.org/index.php/nb/om-oss/connect-norge/20-nb-no/nyheter/connect-sorlandet/184-rom-for-a-mislykkes>.
- CSES. *Benchmarking of Business Incubators*. European Commission Enterprise Directorate - General, 2002.
- Dahle, Yngve, Gunnar Alskog, Eirik Solberg, Erlend Bang Abelsen, og Pål Frønsdal. *Lean Business forretningsplanlegging trinn for trinn*. Oslo: Universitetsforlaget, 2013.
- Dalland, Olav. *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 2012.
- Dhale , Yngve, Gunnar Alskog, Erik Solberg, Erlend Bang Abelsen, og Pål Frønsdal. «Lean Business .» I *Lean Business forretningsplanlegging trinn for trin*, 14 - 17. Oslo: Universitetsforlaget, 2013.
- Elvestad, Birger, og Kari Mette Lullau. *God praksis i inkubatorvirksomhet i Storbritannia*. London: Norwegian Trade and Technology Office, 2000.
- Graham, Paul. *A Student's Guide to Startups*. Oktober 2006. <http://paulgraham.com/mit.html>.
- Hellum, Lars Terje. «Samfunnsvitenskapelig metode.» 20 Mars 2015. <http://www.mennesket.net/fordypningsemner/sosiologi-og-sosialantropologi/samfunnsfag-som-vitenskap/samfunnsvitenskapelig-metode/>.
- Kunnskapsparken i Bodø. *Kunnskapsparken i Bodø*. 3 Mai 2015. <http://www.kpb.no/om-oss>.
- Lysø, Eirik, og Randi Torvik. «SIVA.» *Når gründeren er viktigst*. 6 April 2013. <http://siva.no/2013/04/nar-grunderen-er-viktigst/>.
- Nordland, Avisa. 16 Mai 2015. <http://www.an.no/nyheter/article7663335.ece>.
- Nyskapingsparken. 16 Mai 2015. <http://www.nyskapingsparken.no/#grunderne>.
- Nyskapingsparken Inkubator. *Nyskapingsparken Inkubator*. 6 Mai 2015. <http://www.nyskapingsparken.no/>.
- Osterwalder, Alexander, og Yves Pigneur. «Business Model Generation.» I *A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 44. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2010.

- . *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers.*  
New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.
- Ries, Eric. «How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses .» I *The Lean Startup*. 2011.
- Ries, Eric, Sarah Dillard, og Thomas Eisenmann. *Hypothesis - Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*. Harvard Business School, 2013.
- SIVA. *Ny nasjonal inkubasjonssatsing* . 20 September 2014. <http://siva.no/wp-content/uploads/2014/11/programbeskrivelse-inkubasjon.pdf>.
- Tillväxtverket. «Uppföljning av 2005 års nystartade företag - tre år efter start.» 2010.  
[http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.636af32a14deed3059b5cf17/1434542940186/Uppfoeljning\\_3\\_xr\\_nystartade\\_foeretag\\_2005\\_rev.pdf](http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.636af32a14deed3059b5cf17/1434542940186/Uppfoeljning_3_xr_nystartade_foeretag_2005_rev.pdf).

# Vedlegg

## 1. Intervjuguide inkubator ledelsen

### Informasjon

I forbindelse med masteroppgaven min i innovasjon og entreprenørskapsledelse, skal jeg se nærmere på hvilke metoder og verktøy som benyttes i forbindelse med forretningsutviklingen av oppstartsbedrifter i inkubatorer. Formålet er å få en bedre innsikt i hvordan denne prosessen foregår, hvilke metoder og verktøy er de mest sentrale i utviklingsprosessen. Og et innblikk i de mest sentrale utfordringene gründerne står ovenfor.

Alle opplysninger som fremkommer i dette intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, om du ønsker å være anonym i oppgaven er dette en mulighet. Intervjuet blir gjennomført med opptak for at jeg skal få ned så mye detaljer som mulig, ønsker du ikke at intervjuet skal bli tatt opp kan jeg notere underveis. Opplysninger som blir benyttet i oppgaven kan sendes til deg om ønskelig for godkjenning. Eventuelle opptak vil bli slettet etter at oppgaven er levert inn til sensur.

De første spørsmålene er om temaet forretningsutvikling. Forretningsutvikling er en bred betegnelse som kan omfatte en rekke ulike aktiviteter, metoder og verktøy der hovedmålet er å utvikle en bærekraftig bedrift.

1. Kan du beskrive hvordan forretningsutviklingsprosessen foregår hos dere i en typisk inkubatorbedrift?
2. Ut i fra din erfaring, hvilken kompetanse og erfaringer er de viktigste å tilføre bedriften for at den skal lykkes igjennom en slik prosess?
3. Hvis du skulle endre prosessen eller arbeidsmåten, hva ville du i så fall ha endret?

Forslag til tema:

Hvordan det jobbes med forretningsiden, forretningsplanen, forretningsmodellen, kompetanse tilførsel og utveksling, nettverk, finansiering og kapital.

4. Hvordan blir forretningsplanen benyttet som verktøy i inkubatorbedriftene?
5. Hva syns bedriftene det er mest utfordrende å jobbe med?



Forretningsmodellen er et viktig element for å skape en levedyktig bedrift, det finnes en rekke ulike metoder for å utvikle denne.

6. Har dere en spesiell mal eller innretning av forretningsmodellen for inkubatorbedriftene?  
Hvis ja, hvordan vil du beskrive denne modellen?  
Hvis nei, hvorfor ikke og hva er alternativet dere benytter?
7. Hvordan jobber dere med utviklingen av forretningsmodellen?

Sjekkliste/delspørsmål:

- ✓ Hvilke elementer begynner dere med, og hvorfor.
- ✓ Validering å sjekk av de ulike elementene.
- ✓ Viktigheten av de ulike elementene.

Gründere står ovenfor en rekke utfordringer i oppstartsfasen.

8. Hva mener du er de største utfordringene for gründere i oppstartsfasen?
9. Hvordan går dere typisk frem for å løse disse utfordringene? Ulike metoder?  
Veiledninger, kurs, mentor, nettverk? Metode, veiledning, kurs, mentor, nettverk, nett?

Det er utviklet forskjellige faglige verktøy for å gi støtte i veiledningsprosessen for oppstartsbedrifter. Vi ønsker nå å gå nærmere inn på verktøybruken i denne prosessen. Men først er vi interessert i om du har kjennskap til følgende begrep.

10. Har du kjennskap til LeanStartUp metoden og Businessmodelcanvas (Osterwalder)?
11. Kjenner du til andre modeller, og hvordan har du blitt kjent med disse? Litteratur, praktisk bruk, kurs, gründere eller andre områder.
12. Hva synes du om hensiktsmessigheten av disse modellene for inkubatorbedriftene?  
Hva er svakheter, hva er sterke sider?
13. Tror du nyere tilnærminger til forretningsutvikling kan bidra med noe som vil skape flere vekst bedrifter?

De neste spørsmålene går på driften av inkubatoren. Undersøkelser som er gjort i forhold til drift av inkubatorer viser til fire faktorer som har en innvirkning på resultatet. Dette er lokal forankring i form av samarbeid med lokalt næringsliv, en strategisk plan med basis i lokale vekstimpulser, lederrollen og inkubatorens samlede nettverk og kompetanse.

14. Hvordan forsøker dere å ivareta lokal forankring i inkubatorprosessen?
15. Har dere en strategisk plan med basis i lokale vekstimpulser?
16. Hvordan utøver dere lederrollen i inkubatoren?
17. Hvordan jobber dere med nettverk og kompetansebygging?
18. Kan du rangere disse faktorene i forhold til hvor viktig du synes disse er for resultatet av inkubatorvirksomheten?
19. Har du noe du vil tilføye?

## **2. Intervjuguide inkubatorbedrifter**

### **Informasjon**

I forbindelse med masteroppgaven min i innovasjon og entreprenørskapsledelse, skal jeg se nærmere på hvilke metoder og verktøy som benyttes i forbindelse med forretningsutviklingen av oppstartsbedrifter i inkubatorer. Formålet er å få en bedre innsikt i hvordan denne prosessen foregår, hvilke metoder og verktøy er de mest sentrale i utviklingsprosessen. Og et innblikk i de mest sentrale utfordringene gründerne står ovenfor.

Alle opplysninger som fremkommer i dette intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, om du ønsker å være anonym i oppgaven er dette en mulighet. Intervjuet blir gjennomført med opptak for at jeg skal få ned så mye detaljer som mulig, ønsker du ikke at intervjuet skal bli tatt opp kan jeg notere underveis. Opplysninger som blir benyttet i oppgaven kan sendes til deg om ønskelig for godkjenning. Eventuelle opptak vil bli slettet etter at oppgaven er levert inn til sensur.

De første spørsmålene er om temaet forretningsutvikling. Forretningsutvikling er en bred betegnelse som kan omfatte en rekke ulike aktiviteter, metoder og verktøy der hovedmålet er å utvikle en bærekraftig bedrift.

1. Kan du beskrive hvordan forretningsutviklingsprosessen har foregått i deres bedrift?
2. Hva opplevde dere som mest utfordrende å jobbe med i denne prosessen?
3. Hvis du skulle endret prosessen eller arbeidsmåten, hva ville du i så fall ha endret?

Forslag til tema:

Hvordan det jobbes med forretningsiden, forretningsplanen, forretningsmodellen, kompetanse tilførsel og utveksling, nettverk, finansiering og kapital.

4. Hvilke tjenester har dere hatt størst utbytte av i inkubatoren?
5. Hvordan opplever du kvalitet på disse tjenestene?
6. Er det noen tjenester som du savner?
7. Har dere en forretningsplan?
  - a. Visst ja hva bruker dere den til?
  - b. Visst nei, hvorfor ikke?

8. Har dere utviklet produktet/tjenesten i samarbeid med brukere/kunder?

Forretningsmodellen er et viktig element for å skape en levedyktig bedrift, det finnes en rekke ulike metoder for å utvikle denne.

9. Hvordan har dere jobbet med utviklingen av forretningsmodellen?

Sjekkliste/delspørsmål:

- ✓ Hvilke elementer begynte dere med, og hvorfor.
- ✓ Validering å sjekk av de ulike elementene.
- ✓ Viktigheten av de ulike elementene.
- ✓ Har det vært kunder eller brukere involvert i prosessen?
- ✓ Har dere vurdert ulike typer forretningsmodeller?

Gründere står ovenfor en rekke utfordringer i oppstartsfasen.

10. Hva mener du er de største utfordringene for gründerne i oppstartsfasen? Hvorfor?

11. Har du forslag til hvordan man kan løse disse utfordringen? Veiledninger, kurs, mentor, nettverk?

12. Har du noe du vil tilføye?

### **3. Interview guide incubator business.**

#### **Information**

In connection with my master thesis in entrepreneurship and innovation management, I am going to take a closer look at the methods and tools that are used in connection with the business development of startup companies in the incubators. The purpose is to get a better insight on how this process is going on, what methods and tools are the most crucial in the development process. In addition, a glimpse of the most crucial challenges founders faces in the startup phase.

All information that emerges in this interview will be treated as confidential, whether or not you wish to remain anonymous in the task, this is a possibility. The interview will be recorded so I have the opportunity to get so many details that is possible. Information that will be used in the task can be sent to you if you want to, for approval. Any recordings will be deleted after the task has been submitted to the censorship.

The first questions are about the topic of business development. Business development is a broad term that can include a number of different activities, methods and tools in which the main goal is to develop a sustainable business.

1. Can you describe how the business development process has been going on in your business?
2. What did you think was the most challenging to work with in this process?
3. Is there anything you what to change in the way incubator works with the business development?

Suggestions for the theme:

How it is been worked on the business side, business plan, business model, skills, supply and exchange, networking, funding and capital.

4. What services in the incubator have you had most use fore?
5. How do you experience the quality of these services?
6. Are there any services that you miss?
7. Do you have a business plan?
  - a. Certain yes what do you use it fore?
  - b. Certain no, why not?

The business model is an important element in order to create a viable business, and there are a number of different methods to develop this.

8. How have you been working with the development of the business model?

Checklist/part question:

- ✓ Which items you started with, and why.
- ✓ To check the validation of the various elements.
- ✓ The importance of the various elements.
- ✓ Have it been customers or users involved in the process?
- ✓ Have you considered the other types of business models?
- ✓ The use of the MVP prototypes?
- ✓ Business Model Canvas

9. Have you developed your product/service in cooperation with users/customers?

Entrepreneurs face a number of challenges in the startup phase.

10. What do you think are the biggest challenges for founders in the startup phase? Why?

11. Do you have any suggestions how to solve this challenge? Guides, courses, mentor, network?

12. Do you have anything you want to add?