

# De gode hjelpere

Forfattere: [Tommy høyvarde Clausen](#), [Gry Agnete Alsos](#), [Marit Breivik-Meyer](#) s. (52-60) Fagfellevurdert



**TOMMY HØYVARDE CLAUSEN** er professor i entreprenørskap ved Handelshøgskolen, Nord Universitet. Forskningsinteresser inkluderer inkubatorer, offentlige virkemidler for innovasjon og entreprenørskap, nye teknologibedrifter og entreprenerielle økosystem.



**GRY AGNETE ALSOS** er siviløkonom (SiB), Master of Research og dr.oecon. (HHN) og er ansatt som professor i innovasjon og entreprenørskap ved Handelshøgskolen Nord universitet, hvor hun blant annet har ansvar for doktorgradsutdanningen. Hennes forskningsinteresser er knyttet til bedriftsetablering, innovasjon i små og mellomstore bedrifter, og dessuten betydningen av kjønn for entreprenørskap og innovasjon.



**MARIT BREIVIK-MEYER** er siviløkonom. Hun jobber som doktorgradsstipendiat innenfor entreprenørskap ved Handelshøgskolen, Nord universitet. I sin doktorgrad forsker hun på inkubatorer og deres effekt.

## Sammendrag

I denne artikkelen ser vi på betydningen av entreprenerielle økosystem (EØ) for gründerbedrifter tilknyttet inkubator. EØ er et nytt teoretisk perspektiv på samspillet mellom gründerbedrifter og andre aktører på et sted. Gjennom en studie av nye bedrifter tilknyttet inkubatorer viser vi at inkubator er én av flere aktører som bidrar til utviklingen av gründerbedriftene. Studien viser også at inkubator hjelper gründerbedrifter med å komme i kontakt med andre aktører, og at dette i seg selv kan være en viktig effekt av å være tilknyttet en inkubator. Gründerbedrifter som har kontakt med ulike gode hjelpere, opplever også at disse bidragene i stor grad utfyller hverandre. Det kan dermed være vanskelig å anslå hvilken effekt en inkubator isolert sett har for gründerbedriftens utvikling. Effekten er både direkte, gjennom inkubatorens bidrag, og indirekte ved at inkubatoren bidrar til å koble gründerne aktivt med andre aktører som også kan bidra positivt til gründerbedriftens utvikling. Et EØ-perspektiv vrir betydningen av å se på inkubatoren som en enkeltstående aktør til å studere hvilken rolle og funksjon inkubatoren har i det omkringliggende økosystemet.

# De gode hjelpere

## En studie av inkubatorbedrifters økosystem

### Introduksjon

Entreprenerielle økosystem (*Entrepreneurial Ecosystems*) har de siste årene blitt introdusert som et nytt perspektiv på samspillet mellom gründerbedrifter og omgivelsene, gjerne sett i lys av en spesifikk lokal/regional kontekst. Sentralt for velfungerende entreprenerielle økosystem er at ulike typer eksterne aktører bidrar til å utvikle miljøer der gründerbedrifters utvikling og vekst forsterkes. I slike miljøer gjøres kunnskap og andre ressurser tilgjengelig, der gründerbedrifter kan samvirke med andre aktører. Et entreprenerielt økosystem (EØ) kan defineres som «a set of interdependent actors and factors coordinated in such a way that they enable productive entrepreneurship» (Stam, 2015). Disse aktørene og faktorene kan typisk bestå av bedrifter (store og små, gamle og nye), FoU-institusjoner, virkemiddelaktører som inkubatorer og teknologioverføringskontorer (TTO-er), forretningsmessig tjenesteyting, offentlige institusjoner, kapitalkilder, uformelle og formelle nettverk, fysisk infrastruktur, talent og kultur (Feld, 2012; Harrison & Leitch, 2010; Neck, Meyer, Cohen, & Corbett, 2004; Stam, 2015). Typisk argumenteres det med

at EØ oppstår og tar utgangspunkt i visse regioner med en kritisk masse av eksterne aktører som kan inngå i gründerbedriftens eksterne omgivelser.

For å undersøke betydningen av entreprenørielle økosystem for gründerbedrifters utvikling har vi tatt utgangspunkt i bedrifter tilknyttet en inkubator. Forskningslitteraturen angir inkubatorer som en vesentlig byggekloss i EØ, og Selskapet for industrivekst (Siva), som drifter nasjonale inkubasjonsprogram i Norge, har satt betydningen av inkubatorenes økosystem på dagsorden. Inkubatorer opptrer gjerne som koblingsaktører mellom gründerbedriftene og omgivelsene (Clausen & Rasmussen, 2011), og inkubatorbedriftene kan anses å være del av (mer eller mindre velfungerende) entreprenørielle økosystem. I denne artikkelen utforsker vi samspillet mellom gründerbedrifter i inkubatorer og økosystemet de er en del av, og ser nærmere på den rollen inkubatoren har i dette samspillet. Et viktig utgangspunkt er forståelsen av økosystemet som et «system», det vil si at det ikke bare er en-til-en-relasjoner mellom gründerbedriften og de eksterne aktørene. De ulike aktørene er i samspill med hverandre, og det er i slike komplekse interaksjoner mellom ulike aktører med komplementære bidrag til gründerbedriftene at velfungerende entreprenørielle økosystem skapes. Med dette som utgangspunkt belyser vi følgende problemstillinger:

- Hvor viktig er ulike aktører i økosystemet for gründerbedriftenes utvikling?
- I hvilken grad utfyller de eksterne aktørene hverandre, og i hvilken grad fungerer inkubatoren som en koblingsmekanisme mellom gründer og eksterne aktører?
- I hvilken grad bidrar gründerbedriftene selv til innovasjon og verdiskaping i det entreprenørielle økosystemet de er en del av?

Mens litteraturen på entreprenørielle økosystem i stor grad tar et regionsperspektiv og belyser utviklingen i en region eller på et sted, og ser på hvordan typer av eksterne aktører og institusjoner til sammen utgjør et system, tar vi i denne artikkelen gründerbedriftens perspektiv. Vi ser altså på hvordan gründerbedriftene potensielt kan dra nytte av det entreprenørielle økosystemet de er en del av.

## Entreprenørielle økosystem, bakgrunn og betydning

Gründere mangler ofte kritiske ressurser og kunnskap for å kunne utvikle virksomhetene videre, og er avhengig av å skaffe ressurser fra omgivelsene. Dette gjelder både finansielle ressurser, fysiske ressurser, kunnskap, nettverkstilknytninger og relasjoner. Ofte besitter (potensielle) kunder, leverandører, mulige samarbeidspartnere, men også forskningsmiljøer og offentlige institusjoner kunnskap og andre ressurser som gründere er avhengige av for å utvikle bedriften videre. Svært ofte kreves tilførsel av betydelige tilleggsressurser og kunnskap for å etablere og utvikle spiren til en konkurransedyktig ressursbase i gründerbedrifter.

Det å skaffe de nødvendige ressursene fra eksterne aktører i omgivelsene er en av de store utfordringene for gründere som skal utvikle nye bedrifter (Aldrich, 1999; Baker & Nelson, 2005; Rasmussen & Sørheim, 2012). Ikke bare må gründere identifisere hvilke ressurser bedriften har behov for, de må også vite hvor og hvordan man kan få tilgang til nødvendige ressurser. Siden nye bedrifter gjerne er ukjente og ikke har en historikk eller tidligere resultater å vise til, mangler de ofte den legitimiteten som er nødvendig for å få tilgang til ressurser fra andre. I tillegg er gründerbedrifter gjerne små, og gründere har begrenset kompetanse og kapasitet til å jobbe med ressursanskaffelse. Dette gir utfordringer som man i forskningslitteraturen ofte refererer til som *liability of newness* og *liability of smallness* (Aldrich & Auster, 1986; Stinchcombe, 1965).

Velfungerende entreprenørielle økosystem kjennetegnes ved at de gir tilgang på ressurser til gründerbedrifter og bedrifter i utviklingsmodus. I slike system flytter kunnskapen lettere, det finnes tilgang på kompetent arbeidskraft, risikovillig kapital og interesserte kunder og leverandører, noe som skaper gode vilkår for gründere og bedriftsledere med gode forretningsideer. Begrepet entreprenørielt økosystem ble først utviklet i mer anvendt litteratur som hadde søkelys på hvordan man kan skape gode miljøer og rammebetingelser for entreprenørskap (Moore, 1993). Begrepet har blitt brukt for å fange opp hvordan en region kan ha en struktur og andre forhold som fremmer entreprenørskap og påvirker utviklingen av gründere og innovative bedrifter (Cohen, 2006; Feldman, 2014; Neck mfl., 2004). Entusiasmen for entreprenørielle økosystem har sitt utspring i anerkjennelsen av at noen steder synes å være særlig velfungerende for å få frem nye, vekstkraftige bedrifter, med Silicon Valley som et stjerneeksempel. Forskningslitteraturen har søkt å forstå hva som

kjennetegner slike steder, mens den mer praksisrettede litteraturen er opptatt av hvordan en kan utvikle velfungerende økosystem, blant annet gjennom politiske virkemidler (Feld, 2012; Mason & Brown, 2014; Spigel, 2015).

Et entreprenørielt økosystem består altså av et sett av gjensidig avhengige aktører og faktorer som er satt sammen slik at de muliggjør produktivt entreprenørskap (Stam, 2015). Selv om beskrivelsene av entreprenørielle økosystem varierer, er de fleste enige om at EØ inneholder to kjerneelement: (1) et nettverk av entreprenører, etablerte bedrifter og spesialiserte institusjoner, og (2) en kultur preget av gründerånd og en felles forståelse av økosystemets betydning, noe som igjen fører til et velfungerende og stabilt økosystem (Kantis & Federico, 2012; Thomas & Autio, 2014).

En viktig egenskap ved entreprenørielle økosystem er at medlemmene og institusjonene er sammenkoblet, og at de sammen forsterker hverandres evne til å påvirke utviklingen og veksten i de entreprenørielle bedriftene i systemet (Spigel, 2015; Spilling, 1996). Gründerbedrifter, kanskje spesielt teknologibaserte, har særlig stor nytte av denne sammenkoblingen siden de ofte har betydelige ressursbehov, lang utviklingstid og er kunnskapsbaserte (f.eks. Kantis & Federico, 2012; Neck mfl., 2004; West & Bamford, 2005). Derfor er det viktig å analysere EØ i lys av hvilke relevante ressurser de tilfører medlemmene (Spigel, 2015).

Entreprenørielle økosystem er forventet å spille en spesielt stor rolle der hvor teknologi og kunnskap samles, for eksempel ved universiteter og forskningsinstitusjoner og rundt større bedrifter som skaper fordelaktige eksternaliteter og positive ringvirkninger (Autio, Kenney, Mustar, Siegel, & Wright, 2014; Neck mfl., 2004; Spilling, 1996). Inkubatorer er ofte etablert i nærheten av slike organisasjoner. Hensikten er å sørge for at medlemmene i inkubatoren kan utveksle kunnskap med forskningsmiljøer og spesialiserte tjenester. Slik sett bør betydningen av EØ være spesielt tydelig for gründere og bedrifter tilknyttet inkubator. Dette er ofte fremhevet som en grunnleggende styrke ved inkubatorer og inkubatorprogrammer.

Selv om de fleste studier av entreprenørielle økosystem har fokusert på systemnivået (Cohen, 2006; Neck mfl., 2004; Pitelis, 2012; Spigel, 2015; Thomas & Autio, 2014), er det mye å lære ved å analysere EØ sett fra perspektivet til gründerbedrifter. Det er i stor grad slike bedrifter som internaliserer verdien av økosystemet og gjør det om til verdiskaping. Gründerbedriftene er dessuten de medlemmene i økosystemet som er mest avhengige av samhandling med resten av nettverket (Li, de Zubielqui, & O'Connor, 2015). Et viktig kjennetegn ved et velfungerende EØ er således at det gir gründerbedriftene tilgang til ulike typer ressurser og bidrag fra de andre aktørene i systemet. For inkubatorbedriftene kan inkubatoren spille en viktig rolle i å koble bedriften til potensielle kilder til ulike typer ressurser. Inkubatoren kan innta en koblerrolle, introdusere nye gründerbedrifter til økosystemet og bidra til å gi dem legitimitet som nye bedrifter med potensial. I hvilken grad inkubatorene lykkes med dette, varierer. Dette ser vi nærmere på i den empiriske undersøkelsen vi har gjennomført blant inkubatorbedrifter.

## **Inkubatorens rolle for gründerbedrifter**

Gründeres utfordringer med å etablere og utvikle en ressursbase, herunder å skaffe nødvendige ressurser fra de eksterne omgivelsene, er en hovedgrunn til at man i Norge og i de aller fleste andre land har etablert et etter hvert omfattende hjelpeapparat med tilhørende støtteordninger som har som oppgave å bistå gründere og mindre virksomheter.

I Norge er det nok først og fremst de store virkemiddelaktørene Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og Selskapet for industrivekst (Siva) som representerer en slik offentlig satsing på entreprenørskap og små og mellomstore bedrifter. Siva er kanskje minst kjent blant disse, men ikke mindre viktig. Årsaken er at Siva, ofte i samarbeid med fylkeskommunene og andre offentlige og private aktører, er en viktig finansieringskilde og tilrettelegger av operative virkemiddelordninger for å bistå gründere i form av inkubatorer og næringshager som er spredt rundt omkring i hele landet. Inkubatorene er ofte lokalisert i nærheten av et universitet eller andre forskningsmiljøer, ofte i større byer og/eller etablerte industrimiljøer. Næringshagene er vanligvis lokalisert i distriktene og har et noe bredere fokus og nedslagsfelt enn inkubatorene. Inkubatorene er spisset mot å bistå gründerbedrifter og (små) virksomheter med høyt innovasjonspotensial.

En inkubator tilbyr nyetableringer en kombinasjon av tjenester for å bidra til å øke sjansene for en vellykket bedriftsutvikling og overlevelse (Bruneel mfl., 2012; Hackett & Dilts, 2004). Tradisjonelt tilbyr en inkubator felles kontorlokaler, støttetjenester, profesjonell rådgivning og nettverk. Fra starten av 2000-tallet har

inkubatorens bidrag til å utvikle bedriftenes nettverk fått mer oppmerksomhet (Hansen mfl., 2000). Inkubatorene har utviklet tjenester for å koble bedrifter med eksterne aktører. De ønsker å fungere som et mellomledd mellom bedriften og kunder, leverandører, finansieringsinstitusjoner og investorer (Schwartz & Hornych, 2010). En inkubator kan ses som et nettverk av individer og organisasjoner, og inkubatoren benytter disse nettverkene og den kunnskapen som flyter gjennom dem, for å kunne tilføre gründerbedriftene ressurser og bidra til forretningsutvikling (Hackett & Dilts, 2004). Bøllingtoft og Ullhøi (2005) mener at å utvikle nettverk som kan hjelpe bedrifters overlevelse, er nettopp det en inkubator bør fokusere på. Et solid nettverk som gir tilgang til kunnskap og ressurser, er en av de viktigste faktorene for nye bedrifters vekst, utvikling og overlevelse (Bøllingtoft, 2012).

Siva støtter ulike typer inkubatorer i Norge gjennom sitt inkubasjonsprogram. Totalt 35 inkubatorer har støtte fra programmet. Programmets hovedformål er å øke nasjonal verdiskaping gjennom å identifisere, utvikle og kommersialisere gode ideer til nye vekstbedrifter og skape vekst i etablerte bedrifter. Gjennom inkubasjonsprogrammet støtter Siva inkubatorene økonomisk og med kompetanse og nettverk. De stiller krav om at inkubatorene i programmet har en nær kobling til relevante industri- og forskningsmiljøer, og legger vekt på at inkubatoren skal tilby et faglig og sosialt miljø der gründere, bedrifter, FoU-miljøer, investorer og andre kobles sammen.

## Metode og data

Det empiriske grunnlaget for studien er en spørreundersøkelse som ble sendt ut til alle gründere/bedrifter som i 2015 var i inkubasjon i en inkubator støttet av Siva. Et tema i undersøkelsen var bedriftenes behov for ressurser, kompetanse og kunnskap, hvorvidt de hadde vært i kontakt med eksterne aktører, og ulike spørsmål omkring deres bruk av inkubator tjenester.

Bruttopopulasjonen som studien ønsker å si noe om, er 924 gründerbedrifter i inkubasjon i inkubatorer støttet av Siva i 2015. Vi mottok lister med kontaktinformasjon til alle disse bedriftene fra Siva. Etter fjerning av duplikater (hovedsakelig bedrifter som har tilknytning til flere inkubatorer) hadde listene 858 bedrifter. Av disse bedriftene viste 39 seg å likevel ikke være tilknyttet en inkubator, noe vi fikk beskjed om på e-post eller telefon etter utsendt spørreskjema og påminnelser per telefon. Noen av disse hadde gått ut av inkubatoren, mens andre hadde bare hatt mer løselig kontakt med en inkubator. Av de gjenværende 819 gründerbedriftene fikk vi tilgang til epostadresse til 798.

Spørreskjemaundersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av det webbaserte datainnsamlingsverktøyet QuestBack. Kontaktpersonen, som oftest daglig leder, mottok en e-post med weblink til spørreskjema. Etter utsendelsen ble det klart at 84 av de mottatte epostadressene var ugyldige og derfor ikke nådde frem til mottaker. Vi søkte etter nye epostadresser til disse, og fant det for 57 bedrifter. Etter dette besto populasjonen for undersøkelsen av 771 gründerbedrifter som var i inkubasjon i 2015. Dette tilsvarer 94 prosent av alle bedrifter som var i inkubasjon i en Siva-støttet inkubator i 2015.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført sommeren/høsten 2016. Etter to påminnelser mottok vi 216 svar, noe som representerer en svarrate på 28 prosent. Gründerbedrifter som ikke svarte på undersøkelsen etter to påminnelser, ble ringt opp med oppfordring til å svare. For å kunne gjøre dette søkte vi etter telefonnummer til inkubatorbedrifter som ikke hadde svart, og fant 362 nummer. Disse ble ringt opp, og 45 prosent av dem svarte på telefonen. Slik endte undersøkelsen opp med svar fra 261 gründerbedrifter, noe som representerer en svarprosent på 33,9 prosent. Kji-kvadrattest på bransje og t-test på firmaets alder ble gjennomført, og vi fant ingen signifikant forskjell mellom utvalget og resten av populasjonen.

## Analyse

### Betydningen av aktører i økosystemet for gründerbedriftenes utvikling

For å belyse problemstillingene har vi som nevnt gjennomført en spørreundersøkelse blant inkubatorbedrifter i Siva-støttede inkubatorer. Her har vi blant annet inkludert spørsmål om gründerbedriftenes involvering med ulike aktører i og utenfor inkubatoren. Vi ba gründere tilknyttet inkubator om å angi både om de har vært i kontakt med ulike typer aktører, og hvor viktig denne kontakten har vært for utviklingen av bedriften. Listen

av spørsmål inkluderte inkubatormiljøet, men også en rekke typer eksterne aktører, slik som kunder, leverandører, andre etablerte bedrifter, offentlige aktører, investorer, universiteter og forskningsinstitutter. Hvis de hadde vært i kontakt, ba vi gründerne om å vurdere aktørens bidrag til bedriftens utvikling. Følgende spørsmål ble stilt: Hvilken betydning har følgende type aktør hatt for bedriftens utvikling? Gründerne vurderte de ulike aktørens bidrag på en skala fra 1 (svært liten betydning) til 7 (svært stor betydning). Hvis de ikke har vært i kontakt med aktuelle aktører, ble de bedt om å svare «ikke brukt». Tabell 1 gir en oversikt over hvordan de svarte.

Tabell 1 Bruk og betydning av ulike aktører i utvikling av bedrift.

	<b>Brukt (%) Betydning(hvis brukt)</b>	
Interne aktører		
Inkubatormiljøet	90	4,0
Eksterne aktører		
Andre gründere (utenfor inkubator)	77	3,4
Etablerte bedrifter / industrielle partnere	84	4,1
Universitet/høgskole	61	3,4
Forskningsinstitutt	54	3,4
Kunder	86	4,9
Leverandører	79	4,0
Offentlige aktører (Innovasjon Norge etc.)	95	5,2
Konkurrenter	69	3,0
Investorer	57	4,2
N	255–259	

Tabellen viser at gründere er i kontakt med mange typer eksterne aktører. De mest fremtredende i så måte er offentlige aktører (slik som Innovasjon Norge), kunder, leverandører og etablerte bedrifter/industrielle partnere. Færre gründere har vært i kontakt med universitet/høgskole, forskningsinstitutter og investorer, men også mot disse har flertallet av gründerne i inkubatorene hatt kontaktpunkter. Tabellen viser også hvilken betydning de ulike aktørene har hatt for bedriftens utvikling: Gründerne oppgir at offentlige aktører, kunder og deretter etablerte bedrifter/industrielle partnere, leverandører og inkubatormiljøet har vært svært viktig for bedriftens utvikling. Selv om bare drøyt halvparten av gründerne har vært i kontakt med investorer, har betydningen av investorkontakten vært stor for dem som har vært i kontakt. Kontakt med andre gründere, forskningsmiljøer og konkurrenter har hatt mindre betydning for gründerbedriftenes utvikling enn de øvrige nettverksaktørene. Ser man på de ulike eksterne aktørene under ett, oppgir omkring 95 prosent at de har vært i kontakt med tre eller flere typer eksterne aktører i tillegg til inkubatormiljøet. Nesten alle gründere benytter seg altså av eksterne kontakter for å utvikle bedriften sin.

## **I hvilken grad utfyller de eksterne aktørene hverandre?**

Et entreprenørielt økosystem er kjennetegnet ved et samspill mellom ulike aktører og er altså mer enn en en-til-en-relasjon mellom gründerbedriften og en ekstern aktør. Et spørsmål når det gjelder samspill, er om de ulike eksterne aktørene utfyller hverandre, eller om de erstatter hverandre. Tabell 2 viser korrelasjoner mellom hvilke bidrag de ulike aktørene har gitt til utvikling av gründerbedriften, slik gründerne opplever det.

<sup>1</sup> En korrelasjonskoeffisient som vist i tabell 2 sier noe om hvordan svarene på de to ulike spørsmålene samvarierer.

Tabellen viser at det er positive synergier mellom inkubatormiljøets betydning for utviklingen av gründerbedriften og betydningen til flere andre typer eksterne aktører. For eksempel, jo mer nytte gründerne opplever å ha av sin tilknytning til inkubatoren, jo mer nytte drar de ut av kontakt med andre gründere utenfor inkubatoren. Inkubatorer har gjerne ulike arrangementer som også tiltrekker seg andre gründere og småbedriftsledere. Det å være i en inkubator og jevnlig bruke inkubatorens tilbud kan altså også bidra til at en utvikler et nettverk med andre gründere og ledere som kan være nyttige kontakter for videre utvikling av bedriften. En annen interessant sammenheng er at jo mer nytte gründer og bedriftene har av sin involvering med inkubatoren, jo større betydning har også andre gründere, etablerte bedrifter, universitet/høgskole og

forskningsinstitutter for bedriftens utvikling. Dette kan komme av at inkubatoren fungerer som et mellomledd i økosystemet, introduserer gründerne for forskningsmiljøer, etablerte bedrifter og kanskje også bidrar til å gjøre gründerbedriftene «klare», slik at de er i stand til å dra nytte av forskningsmiljøer. Samtidig viser tabell 2 at det eksisterer positive synergier mellom inkubatormiljøet og betydningen av andre gründerne utenfor inkubator. Dette illustrerer poenget i forskningslitteraturen om at inkubatorer ofte er en viktig byggekloss i EØ.

Tabell 2 Korrelasjoner mellom ulike (eksterne) aktørers bidrag til utvikling av bedriften.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Inkubatormiljøet	1									
2. Andre gründerne	<b>0,30</b>	1								
3. Etablerte bedrifter	<b>0,23</b>	<b>0,40</b>	1							
4. Universitet/høgskole	<b>0,31</b>	<b>0,27</b>	<b>0,28</b>	1						
5. Forskningsinstitutt	<b>0,29</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>	<b>0,58</b>	1					
6. Kunder	<b>0,14</b>	<b>0,26</b>	<b>0,24</b>	0,12	<b>0,16</b>	1				
7. Leverandører	<b>0,21</b>	<b>0,24</b>	<b>0,33</b>	0,11	<b>0,19</b>	<b>0,48</b>	1			
8. Offentlige aktører	<b>0,25</b>	<b>0,12</b>	0,11	<b>0,30</b>	<b>0,19</b>	<b>0,22</b>	0,12	1		
9. Konkurrenter	0,06	<b>0,23</b>	<b>0,27</b>	<b>0,13</b>	<b>0,24</b>	<b>0,25</b>	<b>0,31</b>	<b>0,16</b>	1	
10. Investorer	<b>0,21</b>	<b>0,33</b>	<b>0,27</b>	<b>0,22</b>	<b>0,24</b>	<b>0,17</b>	0,11	<b>0,18</b>	<b>0,32</b>	1

N = 252–259. Tall i **uthevet skrift** angir en korrelasjon signifikant på minst 0,05-nivå.

Tilsvarende er det sammenheng mellom betydningen av inkubatortilknytningen og betydningen av leverandører og investorer som bidragsytere for gründerbedriftens utvikling. Også dette kan forstås som at inkubatoren opptrer som mellomledd og bidrar til å koble sammen bedrifter med potensielle samarbeidspartnere og investorer. Spesielt når det kommer til investorer, er mange inkubatorer opptatt av å tilby gründerne opplæring i hvordan de møter gründerne og blir investeringsklare (Douglas & Shepherd, 2002; Mason & Kwok, 2010). Dette kan bidra til at gründerne oftere kommer i kontakt med investormiljøer, men også til at de får mer ut av denne kontakten. Sammenhengen mellom betydningen av inkubatorer og investorer er imidlertid svakere enn den er for betydningen av kontakten med forskningsmiljøer, nevnt ovenfor. Tabell 2 indikerer også at det er svakere koblinger mellom inkubatortilknytningen og gründerbedriftenes kontakter med kunder, muligens fordi dette er kontakter gründerbedriftene i større grad kan gjøre nytte av uavhengig av inkubatoren.

Tabell 2 viser positive sammenhenger mellom betydningen av ulike eksterne aktører. Det at det er slike synergier, indikerer at det er snakk om et økosystem, og ikke bare isolerte koblinger mellom gründerbedriften og en annen aktør de har nytte av å samarbeide med. I sum er dette indikasjoner på at gründerne i inkubator er omgitt av en rekke eksterne aktører hvor flere gir verdifulle bidrag til utviklingen av bedriften, slik gründerne selv ser det. Dette er eksemplifisert i tabell 2, der man kan se at det eksisterer positive synergier mellom kontakt med «andre gründerne utenfor inkubator» og betydningen av kunder, leverandører og etablerte bedrifter. I det store og hele viser figur 2 at koblinger mellom ulike typer aktører forsterker hverandre mer enn de erstatter hverandres bidrag til utvikling av gründerbedrifter. Analysene tyder dessuten på at de ressursene gründerne får tilført gjennom inkubatormiljøet, utfylles av kunnskap og ressurser de oppnår fra eksterne aktører.

## Gründernes bidrag i økosystemet

Analysen vi har beskrevet så langt, gir altså et bilde av at det eksisterer et økosystem rundt inkubatorbedriftene hvorfra gründerne får tilført viktige bidrag til bedriftens utvikling, og at inkubatormiljøet har en rolle i å sette gründerne i kontakt med dette økosystemet. I et entreprenørielt økosystem er gründerbedriftene ikke bare mottakere av bistand, men antas også å bidra i systemets funksjon. Et relevant oppfølgingsspørsmål er derfor hvorvidt gründerne gir noe tilbake til økosystemet. I hvilken grad bidrar gründerbedriftene til innovasjon og verdiskaping i andre bedrifter? Vi ba gründerne svare på hvorvidt bedriften er en del av innovasjons-/verdiskapingsprosesser hos andre bedrifter. De kunne angi sitt svar på en skala fra 1 (i svært liten grad) til 7 (i svært stor grad) (jfr. tabell 3).



Tabell 3 I hvilken grad er din bedrift en del av innovasjons-/verdiskapingsprosesser hos følgende typer av bedrifter?

	<b>% i stor grad</b>	<b>Snitt</b>
Andre gründerbedrifter i samme inkubator	15 %	2,3
Andre gründerbedrifter utenfor inkubator	18 %	2,6
Etablerte bedrifter i samme region	21 %	2,9
Etablerte bedrifter nasjonalt	28 %	3,1
Etablerte bedrifter internasjonalt	22 %	2,6
N	256–259	

% i stor grad angir andel som svarte svaralternativ 5, 6 og 7 på spørsmålet.

Tabellen viser at mellom 20 og 30 prosent angir at bedriften i stor grad (svaralternativ 5, 6, eller 7) er en del av innovasjons- eller verdiskapingsprosesser hos etablerte bedrifter, mens en noe mindre andel angir at de er en del av slike prosesser hos andre gründerbedrifter. Bidraget til andre gründerbedrifter i inkubatoren er lavest, noe som indikerer at det ikke er inkubatoren i seg selv som utgjør et økosystem, men at inkubatorbedriftene er en del av et større økosystem der de samarbeider med og bidrar til verdiskaping også hos andre. Samlet sett oppgir nesten 50 prosent av inkubatorbedriftene at de i stor grad bidrar til innovasjons- eller verdiskapingsprosesser hos andre bedrifter, nye eller etablerte. Dette er egenrapporterte vurderinger fra gründerne selv, og derfor beheftet med noe usikkerhet. Likevel er det en indikasjon på at det er betydelig samskaping i det entreprenørielle økosystemet som disse gründerbedriftene er en del av, og at gründerbedriftene selv bidrar til dette.

## Konklusjoner

Entreprenørielle økosystem (EØ) er et perspektiv på hvordan produktivt entreprenørskap kan utvikles gjennom samhandling mellom gründere og eksterne aktører. Perspektivet bygger på omfattende forskning om nye bedrifters kobling til eksterne omgivelser. Samtidig er det slik at EØ-perspektivet langt fra er ferdig utviklet. Momenter man vet mindre om, er hvordan slike EØ utspiller seg på bedriftsnivået, blant gründerbedrifter. Sentralt i EØ-perspektivet er at ulike typer kompetanse, råd, bidrag og ressurser fra ulike typer eksterne aktører bør utfylle hverandre og gjensidig forsterke gründerbedrifters utvikling. Dette vet man mindre om, spesielt sett fra gründerbedrifters perspektiv, noe som har motivert denne artikkelen.

For å lære mer om dette har vi sett nærmere på bedrifter tilknyttet inkubator. Inkubator er beskrevet som en viktig byggekloss i EØ. Inkubator er derfor en interessant empirisk kontekst om man ønsker å lære mer om betydningen og relevansen av EØ for gründerbedrifters utvikling. Analysene viser at bedrifter tilknyttet inkubator er i kontakt med flere eksterne aktører, og at dette ofte har hatt stor betydning for utviklingen til bedriftene slik gründere og bedriftsledere selv ser det. Det synes som inkubatoren kan være en brobygger mellom gründere uten resultater å vise til så langt og eksterne aktører som kan besitte nyttige ressurser, kunnskap og kompetanse som kan akselerere utviklingen til gründerbedrifter.

I et velfungerende EØ vil bidragene fra ulike typer eksterne aktører som inkubatorer, kunder og etablerte bedrifter utfylle hverandre og være gjensidig forsterkende. Basert på denne studien synes dette på lang vei å være tilfellet for bedrifter tilknyttet inkubator. Det fremkommer at det er viktig for gründerbedrifter i inkubator å bruke inkubatoren som en brobygger til andre eksterne aktører. Det er sjelden slik at en inkubator har alle de ressursene gründerbedrifter har behov for *internt* i inkubatormiljøet. Til det er inkubatormiljøet ofte for lite. Slike ressurser kan imidlertid skaffes til veie i økosystemet som inkubatoren er en del av. Denne studien viser at mange ulike aktører i økosystemet bidrar til gründerbedrifters utvikling. Inkubatoren en viktig hjelper som kan sette gründerbedrifter i kontakt med andre aktører som kan bidra. Gründerbedrifter bør derfor se på inkubatoren som én av flere mulige bidragsyttere, og ikke tro at de får alt de trenger for å utvikle bedriften internt i inkubatoren. Det er noe de aller fleste inkubatorer selv har anerkjent og ønsker å bøte på ved å aktivt knytte opp gründerbedrifter til det omkringliggende økosystemet. Men dette kan bare fungere dersom gründerbedriften selv aktivt tar del i inkubatorenes nettverkstjenester.

Vår utforskning av entreprenørielle økosystem rundt inkubatorer har noen interessante implikasjoner for policy og for praktikere, herunder ledere i inkubatorer, næringshager og lignende typer virkemidler, men

også myndigheter som finansierer og utvikler nasjonale inkubasjonsprogram. En vesentlig implikasjon er betydningen av å se inkubatoren som en del av et større nettverk av eksterne aktører som kan bistå i gründerbedrifters utvikling. I hvilken grad inkubatorer har positive effekter på utviklingen til tilknyttede bedrifter, vil delvis være avhengig av (1) inkubatorenes omkringliggende økosystem og (2) i hvilken grad inkubatorene er i stand til å knytte gründere opp mot eksterne aktører. Mens det nok vil være et vanskeligere og betydelig mer langsiktig arbeid å endre inkubatorenes omkringliggende økosystem, er handlingsrommet mye større for inkubatorer og deres ledere når det kommer til å utvikle gode relasjoner til andre eksterne aktører som kan hjelpe gründerbedrifter videre med ressurser, råd, kunnskap og nettverk som inkubatoren ikke innehar.

Det mangler imidlertid en mer helhetlig forståelse av hvilken betydning inkubatoren og andre aktører i bedriftens omgivelser har for utviklingen til gründere og nye bedrifter. Denne artikkelen viser at mange typer eksterne aktører har hatt betydning for inkubatorbedrifters utvikling, mens også at bedrifters samhandling med inkubatormiljøet har vært viktig for å få til et samspill mellom gründere og eksterne aktører. Ofte måles inkubatorers nytte og samfunnsverdi ved om de direkte bidrar til overlevelse og vekst hos bedrifter tilknyttet inkubator. Vi argumenterer for at fremtidige studier bør analysere nytten av inkubatoren sett i lys av den funksjonen og rollen de har i sitt omkringliggende økosystem, som kobler mellom gründerbedrifter og eksterne aktører som kan bidra til bedriftens utvikling. Det er behov for mer kunnskap om spillet mellom inkubator og det omkringliggende økosystemet. Samtidig er det viktig å minne om at EØ-perspektivet er i støpeskjeen. Det er viktig for forskning i årene som kommer å forstå betydningen av EØ ut fra norske forhold. Et sentralt element er hvilken relevans EØ-perspektivet har for entreprenørskap og verdiskaping i distrikter der det kanskje er manglende kritisk masse av eksterne aktører som kan utgjøre et velfungerende EØ for gründere og andre bedrifter i innovasjonsmodus. Er det kanskje mulig å skape EØ i rurale regioner? Dette kan bli et sentralt element i nærings- og innovasjonspolitikken som relaterer seg til regional verdiskaping og entreprenørskap.

*Artikkelen bygger på data og analyser innhentet i et frittstående forskningsprosjekt som Siva har støttet økonomisk. Formålet med prosjektet er å utvikle ny kunnskap og innsikt omkring inkubatorer, næringshager og deres tilknyttede bedrifter. Are Jensen og Marianne Arntzen ved HHN takkes for forskningsassistanse.*

- Aldrich, H., & Auster, E.R. (1986). *Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications*. I B.M. Staw, & L.L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 165–198.
- Aldrich, H.E. (1999). *Organizations evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). *Entrepreneurial innovation: The importance of context*. *Research Policy*, 43(7), 1097–1108.
- Baker, T., & Nelson, R.E. (2005). *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage*. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). *The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations*. *Technovation*, 32(2), 110–121.
- Bøllingtoft, A. (2012). *The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment*. *Technovation*, 32(5), 304–315.
- Bøllingtoft, A., & Ulhøi, J.P. (2005). *The networked business incubator – leveraging entrepreneurial agency?* *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265–290.
- Clausen, T., & Rasmussen, E. (2011). *Open innovation policy through intermediaries: The industry incubator programme in Norway*. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(1), 75–85.
- Cohen, B. (2006). *Sustainable valley entrepreneurial ecosystems*. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1–14.
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Feldman, M.P. (2014). *The character of innovative places: entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity*. *Small Business Economics*, 43(1), 9–20.
- Hackett, S.M., & Dilts, D.M. (2004). *A systematic review of business incubation research*. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82.
- Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N., & Sull, D.N. (2000). *Networked incubators – Hothouses of the new economy*. *Harvard Business Review*, 78(5), 74–84.



- Harrison, R.T., & Leitch, C. (2010). *Voodoo institution or entrepreneurial university? Spin-off companies, the entrepreneurial system and regional development in the UK*. *Regional Studies*, 44(9), 1241–1262.
- Kantis, H.D., & Federico, J.S. (2012). *Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: The role of policies*. *International Research and Policy Roundtable (Kauffman Foundation)*, Liverpool, UK.
- Li, H., de Zubielqui, G.C., & O'Connor, A. (2015). *Entrepreneurial networking capacity of cluster firms: a social network perspective on how shared resources enhance firm performance*. *Small business economics*, 45(3), 523–541.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. *Final Report to OECD, Paris*, 30(1), 77–102.
- Moore, J.F. (1993). *Predators and prey: a new ecology of competition*. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Neck, H.M., Meyer, G.D., Cohen, B., & Corbett, A.C. (2004). *An entrepreneurial system view of new venture creation\**. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 190–208.
- Pitelis, C. (2012). *Clusters, entrepreneurial ecosystem co-creation, and appropriability: A conceptual framework*. *Industrial and Corporate Change*, 21(6), 1359–1388.
- Rasmussen, E., & Sørheim, R. (2012). *Obtaining early-stage financing for technology entrepreneurship: reassessing the demand-side perspective*. *Venture Capital*, 14(2–3), 77–89.
- Schwartz, M., & Hornych, C. (2010). *Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany*. *Technovation*, 30(9–10), 485–495.
- Spigel, B. (2015). *The relational organization of entrepreneurial ecosystems*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72.
- Spilling, O.R. (1996). *The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event*. *Journal of Business research*, 36(1), 91–103.
- Stam, E. (2015). *Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique*. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769.
- Stinchcombe, A.L. (1965). *Social structure and organizations*. I J.G. March (red.), *Handbook of Organizations* (s. 142–193). Chicago, IL: Rand-McNally.
- Thomas, L.D., & Autio, E. (2014). *The fifth facet: The ecosystem as an organizational field*. DRUID Society Conference. Copenhagen, Denmark.
- West, G.P., & Bamford, C.E. (2005). *Creating a technology-based entrepreneurial economy: A resource based theory perspective*. *The Journal of Technology Transfer*, 30(4), 433–451.