

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Ann-Marita Kristiansen
Ronny Tønder Mathisen
Roy Morken

Hvilke konkrete verdiøkende bidrag
mottar entreprenører fra investorer og
hvordan blir de gitt?

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 81

i. FORORD

Denne avhandlingen er skrevet som en avsluttende del av vårt MBA-studie i Teknologiledelse ved Nord Universitet i Mo i Rana. Problemstillingen for denne oppgaven har vært av stor interesse for oss da noen i gruppen har vært entreprenører tidligere og vi så at vår masteroppgave kunne være nyttig både for entreprenører. Vi er glade for at vi har fått muligheten til å fordype oss i bidrag fra investorer av smartkapital. Det har vært av stor interesse for oss å kunne berike litteraturen med ny innsikt på området.

Prosessen med å ferdigstille oppgaven har vært både spennende, lærerik og krevende. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi ervervet verdifull kunnskap og innsikt i området vi har studert. Vi ønsker å takke alle de som har gjort det mulig for oss å gjennomføre denne oppgaven. Vi vil først takke alle iherdige entreprenører og investorer for deres tid og bidrag til denne oppgaven, uten informantene hadde ikke denne oppgaven kunne blitt realisert. Det har vært en spennende prosess med informantene der vi fikk lov å lære mye om deres spennende innovasjons teknologier og prosjekter. Vi setter stor pris på at dere tok seg tid til å bidra til vår studie. Videre vil vi takke inkubatorselskapet for at de var så behjelpelige med å skaffe verdifulle informanter til oss. En spesielt stor takk rettes til vår veileder Roger Sørheim. Han har vært til stor hjelp gjennom hele prosessen. Uten hans innsikt i faget og tema kan vi med sikkerhet si at denne prosessen hadde blitt vesentlig mer krevende.

Til slutt vil vi rette en stor takk til våre familier, kjærester, venner og kollegaer, som har gjort det mulig for oss å prioritere og jobbe med masterutdannelsen og denne masteroppgaven. Deres oppmuntring og forståelse har vært avgjørende for at vi skulle kunne lykkes.

Ann-Marita Kristiansen
Ronny Tønder Mathisen
Roy Morken

25.05.2022

ii. SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven er en kvalitativ casestudie som omhandler smartkapital for nystartede teknologibedrifter. Vi har intervjuet fem entreprenører og tre investorer ved hjelp av semistrukturerte intervjuer ved bruk av utarbeidet intervjuguide.

Formålet med studien er å utforske problemstillingen:

«Hvilke konkrete verdiøkende bidrag mottar entreprenører fra investorer og hvordan blir de gitt?»

Det finnes en hel del litteratur innen temaet smartkapital, men lite om hvordan smartkapital blir gitt. Vi har samlet litteratur rundt verdiøkende bidrag og smartkapital. Hvor det i tidligfase for entreprenørene er viktig å tenke på hva investorene kan bidra med i tillegg til kapital, hvor ressurser, nettverk og legitimitet er sentrale temaer. Vi belyser hvorfor smart kapital er viktig og hvordan investorene bidrar med smart kapital.

Gjennom studien har vi identifisert flere konkrete bidrag som er gitt av investorene og på hvilken måte bidragene har blitt gitt. Den empiriske undersøkelsen avdekker mange sammenfallende likheter mellom entreprenørens og investorens oppfatning av hvilke verdiøkende bidrag som blir gitt, men også sprikende der investoren har annen oppfatning av hva som er viktige for entreprenøren å tenke på i oppstarten av selskapet. Disse bidragene har vært av stor betydning for entreprenørene i en tidlig fase av sitt selskap.

Studien har sine begrensninger knyttet til utvelgelse av informanter og datainnsamling, samt at våre spørsmål i intervjufasen kan være upresise og dermed ikke gir tilstrekkelig svar. I studien har vi likevel klart å få frem mange konkrete verdiøkende bidrag fra våre informanter, entreprenørene og investorene. Vi har også klart å få frem hvordan disse verdiøkende bidragene blir gitt, noe som ikke tidligere er utført konkrete studier rundt. Vi ser også at det er en del av litteraturen som peker i samme retning som det vi finner i empirien, men at det også er nye momenter. Det er innenfor kategoriene legitimitet, nettverk og ressurser at mange av bidragene gis til entreprenøren. Det som kanskje er viktigst, er flere bidrag som i felleskap gir de store og verdifulle bidragene for entreprenøren..

iii. ABSTRACT

This Master's Thesis is a qualitative case study of smart capital for start-up technology companies. We interviewed five entrepreneurs and three investors using semi-structured interviews using an interview guide.

The purpose of the study is to explore the problem:

“Which specific value-added contributions do entrepreneurs receive from investors and how they are given?”

There is a lot of literature on the topic of smart capital, but little on how smart capital are given. We have collected literature on value-adding contributions and smart capital. Where in the early stages for the entrepreneurs it is important to think about what the investors can contribute in addition to capital, where resources, networks and legitimacy are key themes. We shed light on why smart capital is important and how investors contribute with smart capital.

Through the study, we have identified several specific contributions that have been made by investors and in what way the contributions have been made. The empirical study reveals many similarities between the entrepreneurs and the investors perception of what value-adding contributions are made, but also divergent where the investor has a different perception of what is important for the entrepreneur to think about in starting the company. These contributions have been of great importance to the entrepreneurs at an early stage of their company.

The study has its limitations related to the selection of informants and data collection, and that our questions in the interview phase may be imprecise and thus do not provide sufficient answers. In the study, we have nevertheless managed to obtain many concrete smart capital contributions from our informants, the contractor and the investor. At the same time, we have managed to show how this smart capital is given, something that has not previously been studied. We also see that much of the literature points in the same direction as what we find in the empirical data, but that there are also new aspects. It is within the categories of legitimacy, networks and resources that many of the contributions are given to the entrepreneurs. There are several contributions that jointly make the large and valuable contributions for the contractor.

Innholdsfortegnelse

Oversikt over tabeller	6
Oversikt over figurer	6
1 Innledning og aktualisering.....	7
1.1 Problemstilling og avgrensning	8
1.2 Oppgavens oppbygging og struktur.....	9
2 Teoretisk rammeverk	9
2.1 Entreprenører og finansiering. Hvorfor er investorer viktig?.....	10
2.2 Verdiøkende bidrag & Smart Kapital.....	12
Sosial kapital	13
Legitimitet	14
Investor og verdiøkende bidrag.....	18
2.3 Hovedelementer av litteratur	24
3 Metode	25
3.1 Valg av forskningens metode og design.....	26
3.2 Utvelgelse av informanter	29
3.3 Styrker og svakheter	30
3.4 Oppgavens begrensninger.....	32
3.5 Datainnsamling	32
Semistrukturert Intervju	32
3.6 Dataanalyse.....	33
3.7 Relabilitet og validitet.	34
4 Empiri.	35
4.1 Empiriske funn entreprenører.....	35
4.2 Empiriske funn investor.....	40
4.3 Oppsummering av empiriske funn	44
5 Drøfting.....	46
6 Konklusjon.....	53
6.1 Anbefalinger til videre studie	55
7 Referanser	56
8 Vedlegg	59
8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide Entreprenør	59
8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide Investorer.....	61
8.3 Vedlegg 3: Analyse Entreprenør 1	62
8.4 Vedlegg 4: Analyse Entreprenør 2	65
8.5 Vedlegg 5: Analyse Entreprenør 3	68
8.6 Vedlegg 6: Analyse Entreprenør 4	71
8.7 Vedlegg 7: Analyse Entreprenør 5	73
8.8 Vedlegg 8: Analyse Investor 1	75
8.9 Vedlegg 9: Analyse Investor 2	77
8.10 Vedlegg 10: Analyse Investor 3	79

Oversikt over tabeller

Tabell 1 Oppsummerer verdiøkende bidrag fra BA.....	20
Tabell 2 Presenterer oppsummering av litteratur	25
Tabell 3 Oversikt over informanter og kort beskrivelse av hovedtrekk.....	30
Tabell 4 Oversikt over informanter og Intervju.	33
Tabell 5 Presenterer empiriske funn fra intervju med entreprenørene.....	40
Tabell 6 Presenterer empiriske funn fra intervju med investorene.	44
Tabell 7 Samlet presentasjon av empiriske funn fra intervju med entreprenør og investor.....	46

Oversikt over figurer

Figur 1 Utviklingsfaser og finansieringskilder for oppstartsbedrifter (Langeland, 2010)	12
---	----

1 Innledning og aktualisering

Nystartede teknologibaserte selskaper er preget av å ha begrensede interne og eksterne ressurser og vil ha behov for hjelp og innspill på områder de ikke er sterke på selv for å kunne gjøre selskapene levedyktig. Dette støttes av Brush et al. (2001) som mener at immaterielle ressurser bør være grunnlaget til selskapets strategi og at nye entreprenørselskaper trenger riktige og komplementerende ressurser for å få et konkurransefortrinn.

Tidligere forskning har vist at ulike investor typer kan involvere seg aktivt i selskapene de invester i. Bjørgum & Sørheim (2015) har definert fire kategorier hvor investorer kan tilføre verdi, disse er forretningsutvikling, teknologiutvikling (interne bidrag), nettverk og legitimitet (eksterne bidrag). Andre forskere som Large & Muegge (2008) har foreslått verdiøkende aktiviteter som delt inn i ressurser, avtaler, strategiutarbeidelse, veiledning, rådgivning og drift (interne bidrag), og legitimering, oppsøkende aktiviteter (eksterne bidrag).

Politis (2008) har definert fire ulike verdiøkende bidrag: Strategisk rådgivning, tilsyn og overvåkning, ressursinnhenting og veiledning.

Videre har andre forskere sett på hvilke type investorer som aktivt gir de ulike smartkapital bidragene til nystartede selskaper (Busenitz et al., 2003; Gorman & Sahlman 1989; Sapienza 1992; Sapienza et al., 1996), forretningsengler (BA) (Madill et al., 2005; Politis 2008; Sætre 2003) og kapitalbidraget, Maula (2001); Maula et al., (2005) og Zu Knyphausen-Aufseß (2005).

Det finnes betydelig forskning og allmenn tilgjengelig informasjon på hvilke typer kapitalbidrag unge teknologibaserte selskaper kan innhente, og som det finnes betydelig mengder studier på. Vi har derimot funnet lite forskning på konkrete verdiøkende bidrag og hvordan de blir gitt.

Tidligere studie av Large & Muegge (2008) har påpekt at ny innsikt på dette området kan oppnås ved å forske videre på hvordan ulike type investorer tilfører smart kapital til nystartede selskaper.

Det er nettopp dette som er formålet og motivasjonen med denne oppgaven, ved å intervju fem teknologientreprenører og tre ulike investorer om ulike konkrete verdiøkende bidrag. Med dette vil vi kunne tilføre litteraturen ny og viktig innsikt ved å belyse bidragene på detaljnivå. I tillegg vil vår studie kunne hjelpe fremtidige entreprenører å velge riktig investor

basert på hvilke smart kapitalbehov de har. En ønsket effekt av vår oppgave vil også være at flere entreprenører lykkes bedre ved at de får riktig investor med i selskapet. Vi har på bakgrunn av dette stilt oss flere spørsmål, hvilke konkrete verdiøkende bidrar investor med, hvordan blir disse bidragene gitt og hvilken betydning har disse bidragene.

1.1 Problemstilling og avgrensning

Investorer er viktig for at selskaper videreutvikles og samfunnets økonomi skal vokse, vi er avhengige at investorer tar risiko og satser på mennesker og selskaper med ny teknologi for at selskapene skal kunne nå sine mål. Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Enova er noen av de statlige støtteordningene som entreprenørselskaper kan få innvilget kapitalstøtte fra. Store selskaper investerer ofte noe av sin kapital for å kunne ta del i ny teknologi som de selv kan dra nytte av i sin bedrift.

Finansiell kapital får ofte stor oppmerksomhet i media, både nasjonalt og internasjonalt. På den ene siden er samfunnet avhengig av entreprenører som er villig til å satse på sine idéer. På den andre siden er entreprenører igjen avhengig av at andre ønsker og er villig til å satse på dem og deres idé, for å få tilgang på nødvendige ressurser slik at de skal ha mulighet for å kunne lykkes.

Vi ønsker å se studien både fra entreprenørens og investor siden. Hvilke konkrete verdiøkende bidrag ble gitt og mottatt, hvordan ble bidragene gitt og hvordan dette sammenfaller og utvider dagens litteratur.

På bakgrunn av dette har vi kommet frem til en problemstilling som vil gjøre oss i stand til å se dypere inn i de konkrete bidragene som entreprenørene mottar fra investorene utover kapital.

Vår problemstilling er følgende:

«Hvilke konkrete verdiøkende bidrag mottar entreprenører fra investorer og hvordan blir de gitt?»

1.2 Oppgavens oppbygging og struktur

Ved valg av forskningsmetode er det tatt utgangspunkt i Johannesen et al. (2020) sitt metoderammeverk.

Oppgavens oppbygging består av fem hovedkapitler. Det starter med et litteraturkapittel der det fremlegges relevant eksisterende litteratur sett opp mot problemstillingen. Det trekkes inn flere teorier rundt hvilke bidrag investorer gir til entreprenørselskaper, hovedvekten av litteraturdelen går på hvilke verdiøkende bidrag investor gir, men også litteratur på kapitalbidrag blir fremlagt. Vi avslutter litteraturkapittelet med å oppsummere den viktigste litteraturen, som vi tar med oss i oppgavens drøftingskapittel.

Metodekapittel viser hvordan vi har gått frem for å besvare vår problemstilling på beste mulige måte. Her velges metode og design samt datainnsamling og analyse. Videre fremstilles valg av informanter samt oppgavens troverdighet og validitet.

I empiri kapittel legger vi frem hvilke funn fra våre semistrukturerte intervju, oppsummert i tabell form. Her presenteres våre entreprenørinformanter og investorinformanter.

Etter dette kommer drøftingskapittelet vårt hvor vi drøfter funnene fra våre informanter sett opp mot vår utvalgte litteratur.

Videre kommer et kapittel der vi konkluderer på bakgrunn av arbeidet i vår drøftingen sett opp mot problemstillingen. Det er av interesse å se hvordan dataene fra intervjuene passer med eksisterende litteratur. Vi ser også om der er funn som går igjen, og som kan gi grunnlag for teoretisk generalisering, som kan være interessant for videre studier og utvikling av ny litteratur. Avslutningsvis oppsummerer vi resultatene i en kort konklusjon og tar for oss hvilke praktiske og teoretiske implikasjoner dette studiet har.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi trekke frem litteratur som er relevant for oppgaven og dens problemstilling. Vi har tatt utgangspunkt og inspirasjon i artikkelen fra Bjørgum & Sørheim (2015) og mye av litteraturen er hentet fra referanser i denne artikkelen. Vi har også lagt vekt på Politis (2008) og Large & Muegge (2008). Ellers litteratur er funnet gjennom google søk

og søk i Nord universitets bibliotek. Søk har ført frem til artikler som omhandler relevant tema for vår problemstilling. Det er også innhentet litteratur fra nettsider, hvor Innovasjon Norge og Siva har gitt oss beskrivelse av offentlige ordninger.

Det er lite litteratur på temaet rundt problemstillingen, men litteraturen vi har valgt ut omhandler investorer og deres verdiøkende bidrag til entreprenører og er ment å bygge opp rundt problemstillingen.

Vi tar først for oss generelt om nyskaping og entreprenørs behov i startfasen sammen med generelt om investorer. Videre følger det vi forventer er viktig litteratur på området verdiøkende bidrag fra investor til entreprenør, hvor vi følger på med ulike “typer” investorer og deres ulike verdiøkende bidrag. Vi runder av litteraturkapittelet med en oppsummeringstabell (Tabell 2) hvor vi trekker frem det som vi mener er viktige kategorier av verdiøkende bidrag, og danner grunnlaget for drøftingskapittelet. Kjært barn har mange navn. Verdiøkende bidrag, kompetent- relevant- eller smart kapital er alle ulike navn som beskriver noe av samme sak. Mer om dette i litteraturkapittelet som følger.

2.1 Entreprenører og finansiering. Hvorfor er investorer viktig?

Nyskaping eller innovasjon, er det som skaper hovedvekten av nye arbeidsplasser (Vinje, 2014). Hvis ikke eksisterende bedrifter evner å omstille seg, blir disse over tid utkonkurrert (Vinje, 2014). Hos etablerte bedrifter går det samlet sett tapt arbeidsplasser, mens det som gruppe er nystartede selskaper som skaper hovedvekten av jobbskapningen (Vinje, 2014). Nye teknologiselskaper/entreprenører kan være avhengig av ulike kilder til kapital for å utvikle seg i takt med markedsendringer, finansiere videre vekst og investeringer i selskapet (De Clercq et al., 2006). Mange selskap bruker overskudd, ekstern egenkapital og lånekapital for å finansiere sine investeringer (Langeland, 2010). Den viktigste kilden er ofte interne midler (overskudd, sparepenger og egenkapital), men mange selskap trenger også ekstern tilførsel av kapital (De Clercq et al. 2006) for å kunne finansiere teknologiutvikling, produksjonsutstyr og lokaler (Langeland, 2010). Mangelen på egne midler kan føre til at det er nødvendig for entreprenørene å få tilgang på risikovillig- og kompetent kapital som offentlig støtte, venturekapital og såkorn (Langeland, 2010). Familie og venner (uformelle investorer) kan være en kapitalkilde for nye entreprenører (De Clercq et al. 2006). Ofte er det begrenset med tilgjengelig kapital fra disse kildene (De Clercq et al. 2006). I andre enden av spekteret for finansiering er bankene (lån) (De Clercq et al. 2006). På grunn av høyt

risikonivå ønsker sjelden bankene å påta seg investeringer i nystartede entreprenørselskap (De Clercq et al. 2006). Uformelle investorer og egne midler på en side, og banklån på den andre siden, viser ytterpunktene. Men mellom disse ytterpunktene er det tre hovedkilder til egenkapitalfinansiering som De Clercq et al. (2006) trekker frem som er tilgjengelig for entreprenørene: Profesjonelle Venture Capitalist (VCer), Business Angles (BAer) og Corporate Venture Capitalists (CVCer). Investortypene er forskjellige i forhold til kilden til investeringsfondene, investeringskriterier, størrelse og omfang av investeringene, motiv for å investere, rapporteringskrav og exit problematikk (De Clercq et al. 2006). For finansiering i tidlig fase anses denne type aktører godt egnet, da disse ofte har mye kunnskap om innovative investeringsprosjekter (Langeland, 2010). Kapital er nødvendig for å finansiere interne og eksterne aktiviteter, men for å utvikle selskapet er ikke finansiell kapital alene nok (Vinje, 2014). Vel så viktig er kompetanse for at investeringer skal resultere i konkurransedyktige bedrifter, fordi entreprenører ofte har begrensede ressurser (Vinje, 2014). Tilgang til nødvendige ressurser er en av de viktigste utfordringene entreprenørene står ovenfor (Widding et al., 2009). Ledelseserfaring, strategisk rådgivning, markedskompetanse og tilgang til forretningsnettverk er noe entreprenørene trenger i tidlig fase utenom ren finansiell kapital (Langeland, 2010). Derfor trenger entreprenører i tidlig fase kompetent kapital eller også kalt smarte penger, altså kapital som bringer mer enn bare penger, og som bidrar med finans og industri kompetanse (Langeland, 2010).

Nystartede teknologibedrifter har ulike finansieringskilder avhengig av hvilken fase bedriften befinner seg i. I tidlig fase, før såkorn, når kapitalbehovet er lite, skjer finansieringen ved egne midler, fra familie og venner og offentlige tilskudd (Langeland, 2010). Etter hvert som kapitalbehovet blir større, er private investorer (Business Angles) og såkornfond viktigste investorer (Langeland, 2010). Når entreprenørbedriften har vokst ytterligere, og markedspotensialet er klart, går ventureselskapene inn med finansiering for videre utvikling av selskapet (Langeland, 2010).

De ulike kildene til kapital utfyller hverandre og overlapper hverandre egentlig i praksis, hvor såkorn følger med inn i utvidelsesfasen og venturekapitalistene av og til går inn i såkorn og oppstartsfasen (Langeland, 2010). Figur 1 gir en illustrasjon av fasene entreprenørene går gjennom i utviklingen av selskapet og betydningen av bidrag fra ulike finansieringskilder har for tidligfase av selskaper, samt at disse også kan overlappe hverandre.

Fase	Før såkorn Idé-fase	Såkorn Oppstart	Tidlig vekst	Ekspansjon					
Tilførsel	Entreprenør FoU-midler	Business angels/såkorn Venturekapital							
Etterspørsels- aktiviteter	Forretningsplan	Prototyper, teknologisk utvikling, salg og markedsføring		Markedsstrategi, målrettet geografisk markedseksponering					
Kapitalbehov (NOK)	100.000	500.000	1M	1,5M	2M	5M	10M	15M	20M
Tilførsel - etterspørsel = gap									

Kilde: Bearbejdet versjon av Gullander og Napier 2003

Figur 1 Utviklingsfaser og finansieringskilder for oppstartsbedrifter (Langeland, 2010)

2.2 Verdiøkende bidrag og Smart Kapital

Nye teknologibaserte selskaper er viktige for veksten i nye næringer og i fornyelsen av eksisterende næringer (Vinje, 2014). Dette på grunn av deres introduksjon av ny og innovativ teknologi. I tillegg til å være innovativ, er disse bedriftene også preget av å være vekstorientert, men har begrensede interne ressurser (Bjørngum & Sørheim, 2015).

Det er en felles forståelse at investorer tilfører entreprenørene verdier ut over kapital (Widding et al., 2009). Studie viser at verdiøkende bidrag er forskjellige ut fra hvilken fase, bransje, investorenes egne preferanser og hvilken kunnskap de besitter.

Verdiøkende bidrag eller Kompetent kapital er noe som kommer med investorenes erfaring og kompetanse, og er noe investorer kommer med som er «mer enn bare penger» (Langeland, 2010). Kompetent kapital eller Relevant kapital blir også omtalt som «smart kapital» eller «smarte penger» og begrepene brukes om hverandre, men har i nyere litteratur stort sett samme mening. Det handler om det investorer bidrar med ut over finansiell kapital. Altså verdiøkende bidrag. Gjennom aktivt eierskap tilfører investor sine porteføljeselskaper kapital, kompetanse, kontaktnett, forpliktelser og engasjement, og regnes som mer verdifullt enn bare kapital alene (Sætre, 2003). Dette innebærer aktiviteter som tilfører verdi til investeringene. Dette er investorer som aktivt følger sine porteføljebedrifter tett (Berg-Utby et al., 2006). Hovedmålet med denne tette og aktive oppfølgingen er å forbedre og maksimere verdiskapningen og verdien av selskapet, samt redusere risikoen ved investeringen siden de

også legger ned mye tid og engasjement i selskapet (De Clercq et al., 2006). Sætre, (2003) nevner at investorer som bidrar med kompetent kapital ofte har kompetanse og egenskaper som; entreprenørerfaring (erfaring fra oppstart eller drift av eget selskap), ledelses- og finansiell erfaring, høyere utdanning og investorerfaring (erfaring med investering i unoterte selskap). Vinje (2010) kobler dette opp mot kompetent eierskap og verdiskaping, og trekker frem utdanning, studie og innovasjon som viktige faktorer for at verdiskapingen i selskapene realiseres. Grünfeld (2010) trekker fram viktigheten av at investorene klarer å tilføre relevant kunnskap, erfaring, nettverk og mulige samarbeidspartnere inn i selskapene de investerer i.

Det nytter ikke bare med finanskapital, om det ikke er gode ideer og prosjekter å investere i. Det nytter heller ikke med avansert kunnskap og teknologi, dersom det ikke er noen som ser de markedsmessige og økonomiske mulighetene (Vinje, 2010).

... En krone er ikke bare en krone dersom eieren har god kjennskap til den bedriften hun velger å investere i. En krone er ikke bare en krone dersom eieren klarer å bidra med kompetanse, nettverk og styring som er relevant for bedriften. En krone er mer enn en krone dersom eieren har relevant eierkompetanse. (Grünfeld, 2010, s. 2)

Verdiøkende bidrag fra investorene omfatter bidrag som vil komme entreprenøren til gode i andre former enn ren kapital. Der investoren bidrar med bidrag som vil medføre verdiøkning. Slike bidrag omfatter punkter som: 1) produkt/tjeneste utvikling, 2) Markedsføring, 3) Organisering, 4) Styring av økonomi, 5) Andre bidrag, eksempelvis administrative oppgaver og videre finansiering (Widding et al., 2009).

Sosial kapital

Sosial kapital defineres slik av Putnam (1993, s. 35) "*Features of social organisations, such as networks, norms and trust, that facilitate action and co-operation for mutual benefit*".

Betydningen av entreprenørens tilgang til sosial kapital har blitt forsket på av flere forskere, men det er noe ulikt resultater. Greve (2000) har i en undersøkelse studert hvordan entreprenører i en etableringsfase har benyttet seg av sin tilgang på egen sosial kapital for å skaffe tilgang til relevante personer for bidrag til sin entreprenørbedrift. Konklusjonen til Greve (2000) peker på at tilgangen til sosial kapital til innovative teknologiske entreprenører

er avgjørende for at de skal kunne lykkes, da dette er komplekst og svært kompetansekrevene. Brush et al. (2001) mener det er nærliggende at entreprenører starter i personlige relasjoner for innhenting av ressurser, men at det også er svært viktig å være strategisk for valg av samarbeidspartnere, særlig med tanke på hvilke ressurser som kan utløse andre viktige ressurser for entreprenøren.

Individuell sosial kapital bidrar ofte med sosiale og materielle ressurser som beriker det sosiale livet til oss mennesker. Dersom man som entreprenør har høy individuell sosial kapital, vil man ofte kunne få støtte og hjelp gjennom å benytte seg av ressursene i nettverket sitt (Schieflo, 2015). Schieflo (2015) mener velutviklede relasjoner ofte har generaliserte bytteforhold. Dette innebærer at gjengjeldet mellom partene ofte kan ha stort tidsspenn mellom man gir til man mottar noe tilbake fra den ene parten. Videre mener Schieflo (2015) at det er god investering i å bruke tid for å utvikle gode relasjoner da avkastingen på sosiale nettverk er gode. Sosial kapital gir større tyngde i arbeidslivet og gir større karrieremuligheter da Schieflo (2015) mener arbeidslivet er uoversiktlig og kompleks hvor arbeidsgiver vil kunne legge vekt på informasjonskvalifisering, hvor arbeidsgiveren kan benytte seg av sitt personlige nettverk for å innhente informasjon og anbefalinger om vedkommende før en eventuell avtale inngås. Ansettelse i overordnede stillinger som skjer via personlige anbefalinger, beskriver Schieflo (2015) som svært viktige for å unngå feil vurderinger i en ansettelsesprosess. Hvor det også understrekes at sosial kapital ofte blir sett på som en ressurs i en organisasjon, hvor organisasjonen kan dra nytte av personlige informasjonskanaler til å tilegne seg kunnskap og kontakt med andre virksomheter og organer som organisasjonen kan dra nytte av. Schieflo (2015) mener at en arbeidsgiver ofte vil vurdere høy sosial kapital som god sosial kompetanse med gode ferdigheter til å kunne opprettholde relasjoner og kontakter, der disse ferdighetene blir sett på som viktigere og viktigere i det mer effektiviserende og kunnskapskrevene arbeidslivet (Schieflo, 2015). Putnam (1993) mener sosial kapital muliggjør kollektive handlinger.

Legitimitet

Legitimitet defineres som den generelle oppfatningen eller antakelse om handlingene til ett selskap er ønskelig, normale eller attraktive innenfor noen sosiale miljøer. Selskaper blir gjennom selskapets levetid vurdert i disse miljøene etter standarder som normer, verdier, definisjoner og hva andre tror på. (Suchman, 1995, s. 574).

Legitimitet er et generelt begrep som gjelder alle selskaper og personer som trenger tillit fra andre som investorer, kunder, leverandører og andre som har betydning for å kunne oppnå sine mål.

Som med våre entreprenører i denne studien må nesten alle nye virksomheter som søker å vokse til å bli betydelige virksomheter måtte appellere til ulike sosiale miljøer med ulike legitimitetskriterier etter hvert som selskapet utvikler seg. Derfor, selv om de spesifikke målgruppekategoriene og tilhørende legitimitet og evalueringskriterier kan variere i ulike sammenhenger (f.eks. familieforetak, sosiale foretak, aksjeselskaper) vil utfordringer og muligheter knyttet til flere legitimitetsteskler, og legitimitet som endrer seg over selskapets livssyklus sannsynligvis være til stede i de fleste selskapsammenhenger. Ifølge Brush et al., (2001) vil nye entreprenørselskaper og tilsvarende selskaper som er studert, ha utfordringer med å lykkes fordi de er nye, som eksempelvis ukjente selskaper uten faste kunder, uten historie og med et ukjent produkt eller tjeneste. Når selskapet ikke har noen historie, referanser, betalende kunder, sterk finansiell historie eller andre som legitimerer at en er seriøs aktør med et nyttig produkt eller tjeneste er det vanskelig å skape tillit som tiltrekker investorer (Santos & Eisenhardt, 2009).

Nye selskaper som ikke har noen track record å vise til, få eller ingen kunder og gjerne et produkt eller tjeneste som ikke er blitt verifisert. Vil være skyldig i å ikke være et pålitelig selskap før de selv klarer å motbevise dette (Dermont Berkery, 2007).

Hvorfor skal investorer satse sine hardt opptjente midler på entreprenører i denne studien som i starten vil være et ukjent og upålitelig selskap med veldig høy risiko? (Dermont Berkery, 2007)

Entreprenører er avhengig av at investorene som ikke kjenner det nye ukjente selskapet investere en del av sin kapital og bidrar på andre måter for å kunne nå sine mål. (Zimmerman & Zeitz, 2002).

Dersom tillit blir oppnådd mellom entreprenør og investor muliggjør det et gjensidig maktforhold som både entreprenør og investor kan ha nytte av ved at investor tilfører ressurser i form av kapital og andre verdiøkende bidrag og Investor får tiltro til at de får avkastning på sine ressurser (Hall & Berenson, 1998).

Som vist er opparbeidelse av legitimitet viktig for en nystartet bedrift, like viktig er det at legitimiteten blir opprettholdt når den først er opparbeidet ved kontinuerlig tiltak som støtter legitimiteten. Som med våre entreprenørselskap må det jobbes med å styrke legitimiteten og markedstillit. Med vekst følger også økende krav til legitimitet som det må jobbes med å

tilfredsstillt. Blir det ikke jobbet godt nok med dette kan det føre til tap av tillit og at Investorer trekker ut kapital og andre verdiøkende ressurser til andre selskaper, da entreprenørselskapet oppleves å ha høyere risiko og lavere legitimitet en tidligere, som investoren trekker seg ut av (Elsbach, 1994; Jonsson et al., 2009; Suchman, 1995)

Tidligere studie har konkludert at forholdet mellom legitimitet og tilgjengeliggjøring av nødvendige ressurser til selskapet til dømes gjennom en investor, ikke nødvendigvis har en lineær sammenheng. Å bruke mer midler på å bygge legitimitet til et selskap gir kun avkastning av ønskelige ressurser opp til et visst punkt. Når dette skjæringspunktet er krysset vil fortsatt bruk av midler på å bygge legitimitet gi mindre avkastning enn tidligere i økt ønskelige finansielle og ikke finansielle ressurser (Pollock & Rindova, 2003). Dette skyldes at videre aktiviteter for å bygge legitimitet ikke gir mer ønskelig oppmerksomhet fra det ønskelige publikummet (Fiske & Taylor, 1991).

Selv om selskaper kontinuerlig må utvikle og tilpasse seg, er det enklere å opprettholde legitimitet når selskapet er veletablert i motsetning til et nytt selskap som ikke har samme historie å vise til (Zimmerman & Zeitz, 2002).

Utfra tidligere studie er det funnet at kritisk nivå av legitimitet må overstiges for at selskapet overlever og blir levedyktig. Når det kritisk legitimitets nivået er passert, er muligheten mye større for at selskapet enklere får tilført flere nødvendige ressurser som ansatte, finansiell kapital, kunder og viktige interessenter som igjen øker legitimitet ytterligere. Immaterielle ressurser som goodwill, positive support og omtale vil også følge av bekreftet legitimitet (Zimmerman & Zeitz, 2002).

Selskaper som har oppnådd legitimitet tar legitimiteten med seg videre når selskapet går over i nye vekstfaser og kan brukes som fundament til å bygge legitimiteten videre på. (Merton, 1968)

Nyere studie hevder at organisasjoner kan ha strategier for å øke legitimiteten (Wang et al., 2017) Slike strategier kan ha som mål å endre på hvilke måleparameter organisasjonen skal måles etter for å endre oppfatningen fra ønskede miljøer slik at legitimiteten øker.

Slike strategier kan være å endre på ledelsen eller tilknytte seg viktige personer, endre på forretningsplaner, begge for å fremstå bedre til ønskede miljøer. Slike strategiske legitimerende tiltak kan være å påvirke offentlige reguleringer slik at organisasjons teknologi fremstår som mer anvendelig og med større potensiale for investorer (Suchman, 1995).

Nettverk

Nettverk defineres av Schieflo (2015) som “*en mengde aktører med en mengde relasjoner mellom disse.*”. Han presiserer at dette er ofte mellom individer, men benyttes også mellom organisasjoner.

Individuelle og personlige nettverk består i hovedsak av nære relasjoner mellom partene. Fokus på personlig nettverk vil være av betydning for tilknytninger og mulige involveringer i gitte omgivelser. Schieflo (2015) peker her på sosial tilpasning og ressurser som hvor partene kan gi ressurser gjennom sitt individuelle nettverk. Informasjonsflyt mellom partene blir sett på som betydningsfull. Schieflo (2015) mener også at indirekte relasjoner er svært gunstige. Med indirekte relasjoner mens relasjoner på kryss av de individuelle nettverkene. Når man går på tvers av de individuelle nettverkene vil dette skape en større tilgang til informasjon eller muligheter til å oppnå direkte kontakt. Mennesker i sentrale roller i næringslivet vil ofte ha større nettverk. Dette er ofte sammenhengende med deres posisjon, hvor dette bringer de i kontakt med ett større nettverk og får derfor mulighet til å skape flere relasjoner mener Schieflo (2015). Innenfor disse nettverkene vil det kunne forekomme prosesser i form av beslutningstaking. Etter at det har oppstått enigheter mellom partene innenfor nettverket vil resultatet synliggjøres gjennom adferd og enigheter. Schieflo (2015) mener at det er helt vanlig at sentrale roller snakker sammen, spesielt ledende roller i private regier der de fatter viktige beslutninger uten at det offentlige har vært med i denne prosessen. Slike uformelle prosesser mener Schieflo (2015) finner sted flere steder i sentrale roller i samfunnet som ikke er verken lett å forholde seg til eller få innsyn i. Det er sett på som positivt å kunne være en del av ulike nettverk hvor dette kan bidra til brobygging til andre nettverk og mulighet til å komme nærmere andre organisasjoner mener Schieflo (2015). Schieflo (2015) understreker også at å ha evnen til å opprettholde og utvikle relasjoner er viktige kvalifikasjoner for karriereutviklingen.

Etablering av nettverk: Schieflo (2015) mener mennesker som befinner seg i tilnærmede situasjoner, om det er studie, arbeid eller andre interesse arenaer er det viktig å danne en aktivgruppe hvor disse har mulighet til å bli kjent med hverandre på frivillig basis. Hvor det å samles innebærer aktiviteter som bidrar til bekjentskap og nettverksbygging hvor menneskene i denne gruppen får mulighet til å dra nytte av hverandre (Schieflo, 2015, s. 369). Det å etablerer nettverk er en sosial prosess, denne prosessen er ofte skapt av tilfeldigheter, personligheter og andre forhold som ikke kan kontrolleres ut fra planlegging.

Investor og verdiøkende bidrag

Så Kornkapital er noe av den første kapitalen som innhentes for et entreprenørselskap (Investinor, 2022). Tilførsel av kapital, kompetanse og nettverk står sentralt i den aktive forvaltningen til såkornfondene (Innovasjon Norge, 2016). Såkornfondene henter mye av kapitalen gjennom banker og lokale investorer og viktige aktører er de såkornfondene med statlig delfinansiering (Vinje, 2014). Disse er aksjeselskaper og eises av private investorer, med staten er bidragsyter med mye av kapitalen (lån) og forvaltes av profesjonelle forvaltningsteam gjennom Investinor (Innovasjon Norge, 2016). Såkornfondene er viktig for entreprenørene og utgjør et bindeledd mellom FoU-miljøer (studie og utvikling) og næringsliv ved at de tar stor risiko gjennom å gå inn i nye teknologiselskaper i tidlig fase hvor teknologi- og markedsrisikoen er høy (Innovasjon Norge, 2016). For å stimulere til innovasjon og entreprenørskap er det i Norge, og mange andre land offentlige virkemidler (eks. SkatteFunn) som sammen med såkornfond er innrettet mot å redusere noe av finansieringsgapet i oppstart- og utviklingsfasen (Vinje, 2014), samt risikoavlastning (Langeland, 2010). Av Langeland (2010) ser man at hensikten med såkornkapital er å avlaste risiko og utløse private investeringer i tidlig fase og skal føre til vekst ved å tilføre kompetent kapital.

Et viktig verdiøkende bidrag pre-såkornfond bidrar med er inkubator tjenester. Inkubatorene hjelper til med forretningsrådgivning, kommersialisering, mentorering og gir bedriftene tilgang til finansiering og relevante nettverk (Siva, 2022). Inkubatorene tilbyr ofte kontorfasiliteter for entreprenører sammen med faglig og sosialt miljø å starte virksomheten i som er med å bidra til at entreprenørene kommer videre fra idé og ut i markedet og videre vekst (Siva, 2022). Siva er et statlig foretak som blant annet finansierer inkubator tjenestene hos pre-såkornfond (Siva, 2022).

Business Angels (BA) kan betegnes som velstående personer med høy nettoverdi som ønsker å investere personlig kapital, ekspertise og tid, i små selskaper, der de ikke har noen form for familietilknytting, med ønske om økonomisk gevinst (Mason, 2008; Politis, 2008). BAer er en betydelig finansieringskilde for entreprenørbedrifter i oppstarts- og tidligfase investeringer der VCer ikke går inn og finansierer, og gjør også betydelig flere slike investeringer enn VCer (Mason, 2008). BAer gjør investeringer i markeder og industri de har god kjennskap til og bruker sin kunnskap, erfaring og sine kontakter, i virksomheter de investerer i (Mason, 2008) og bidrar i så måte med «smart kapital» (Sørheim, 2005; Politis, 2008). BAer er derfor svært

gunstig for entreprenører som bare trenger en liten sum oppstartskapital. Eksisterende empirisk studier beviser at BAer ikke bare bidrar med kapital, men gir også verdiøkende bidrag i sine investeringer (Sørheim, 2005; Politis, 2008). Politis (2008) har gjennom gjennomgang av 14 empiriske studier identifisert at BAer tilfører fire ulike verdiøkende bidrag: Strategisk rådgivning, tilsyn og overvåkning, ressursinnhenting og veiledning.

Av Politis, (2008) leser man at **strategisk rådgivning** omhandler tema som, å hjelpe til med å utforme strategi for virksomheten, diskusjon rundt nye ideer, øke tilgjengelige ledelsesressurser i selskapet, rådgivning rundt realisering av verdier i selskapet. BAs engasjement kan tilføre drivkraft og entreprenørverdier til organisasjonen på bakgrunn av deres erfaring med å arbeide med nystartede- eller voksende selskaper (Politis, 2008).

Tilsyn og overvåkning går ut på å ivareta de viktigste investeringene til ressursleverandørene i selskapet (eiere, gjeld og ansatte) fra mulig dårlig behandling fra ledelsen (risiko for at entreprenør blander personlige og forretningsmessige forhold) (Politis, 2008). Politis, (2008) sier at dette ofte gjøres ved å ha styreverv og etablere riktige regnskapssystemer for å kunne kontrollere virksomheten. Denne kontrollen gjør det mulig for BA og holde oversikt og tilsyn over drift og beskytte selskapets eiendeler (Politis, 2008). Dette sikrer BA mulighet for å overvåke ledelse- og selskapsprestasjoner slik at man unngår unødvendige utgifter og maksimerer verdien av selskapet (Politis, 2008). Politis, (2008) trekker fram dette som en forventet merverdi for selskapet.

Ressurser er en av de viktigste utfordringene entreprenørene står ovenfor, gjennom å få tilgang til nødvendige ressurser (Widding et al., 2009). BA ser ut til å bidra sterkt til merverdi gjennom anskaffelse av riktige ressurser via sine personlige nettverk (Sætre, 2003; Sørheim, 2005). Denne rollen med å innhente ressurser kan skje gjennom tilgang til investorgrupper og nettverk, som kan gi tilgang til nyttige kontakter og skaffe nye investorer (Politis, 2008). Det er derfor viktig å stole på den eksterne ressurser/ekspertisen som tilbys gjennom BAene, for utvikling og vekst i små selskap (Deakins et al., 2000). Man kan også se på at de personlige nettverkene som tilbys av BA, også gir legitimitet til nystartede selskaper (Ardichvili et al., 2002). Gjennom å investere er også BA med på legitimere selskapet (Large & Muegge, 2008).

Veiledning handler om å være en tillitsfull partner, som er hjelpsom og åpen, og ønsker å bygge et engasjert forhold med entreprenøren (Politis, 2008). I veilederrollen er det å gi moralsk støtte, løfte motet og diskutere personlige spørsmål. Politis (2008) trekker frem disse

aktivitetene kan være viktig i drift av selskapet, planlegging og problemløsning og øker også tillit og forholdet mellom BA og entreprenør som igjen fører til økt ytelse og fremmer felles læring (Politis, 2008). Gjennom veilederrollen bidrar dermed BA til gjensidig forståelse og tillit i forholdet mellom BA og entreprenør og fremmer samhold på lang sikt (Politis, 2008). Politis (2008) trekker frem dette som verdiøkende bidrag fra BA til entreprenør.

Tabell 1. Oppsummert verdiøkende bidrag fra BA til entreprenører.

Verdiøkende bidrag	Verdiøkende bidrag fra BA
Strategisk rådgivning	Utforme strategi for virksomheten, diskusjon rundt nye ideer, øke tilgjengelige ledelsesressurser i selskapet og rådgivning rundt realisering av verdier i selskapet. kan tilføre drivkraft og entreprenørverdier til organisasjonen
Tilsyn og overvåkning	Styreverv og etablere riktige regnskapssystemer for å kunne kontrollere virksomheten.
Ressursinnhenting	Anskaffelse av riktige ressurser via sine personlige nettverk, nettverksbygging kan gi økt legitimitet. Tilgang til kontakter og mulige nye investorer.
Veiledning	Moralsk støtte, løfte motet og diskutere personlige spørsmål. Planlegging og problemløsning og øker tillitsforholdet. Fremmer læring og samhold.

Tabell 1 Oppsummerer verdiøkende bidrag fra BA.

Venture Capital (VC) selskaper er profesjonelle forvaltere som investerer på vegne av andre selskaper, eller fra fond som kan bestå av kapital fra privatpersoner eller institusjoner, som eks. pensjonsfond og banker (De Clercq et al. 2006). VCer gjør investeringer i noe senere fase enn eks. BAer, men kan også overlape noe (Mason, 2008). VCer gjør få investeringer i grunnstudie, som de ikke er interessert i å finansiere, men heller oppstart og senere faser når markeds- og teknologirisiko er lav (De Clercq et al. 2006). VCer har i senere tid også begynt å bevege seg mot tidligfase og såkorn (DNB, 2016). VCer har ofte en aktiv rolle, og utnytter sine nettverk, kompetanse og erfaring slik at selskaper de investerer i kan dra nytte av de verdiøkende bidragene til å få kontakt med kunder og bygge allianser (Berg-Utby et al., 2006).

Corporate Venture Capitalists (CVC) er en kilde til finansiering for entreprenører og fungerer som en mellommann for et ikke-finansielt selskap (De Clercq et al. 2006). CVCers primære interesse er å sikre fordeler for morselskapet gjennom å indirekte tjene penger på investeringer som tilfører verdier til morselskapet (De Clercq et al. 2006). CVCers investeringer gjøres i hovedsak i selskap som er nært knyttet opp med morselskapets

virksomhet. CVCers fordeler til entreprenører har godt anerkjente fordeler som tilgang på distribusjonskanaler, FoU-støtte og direkte salg til morselskapet (De Clercq et al. 2006). De Clercq et al (2006) nevner også at rapporteringskravene som er forventet av CVCer, er ganske store for entreprenørern og fokuset er ofte en strategisk tilpassing mellom CVC og entreprenør. Bakdelen med investeringer fra CVCer, sett fra entreprenørerns ståsted, er at CVCer tilegner seg teknologihemmeligheter og å miste driftskontrollen over selskapet om det skulle bli kjøpt opp (De Clercq et al. 2006). Large & Muegge (2008) trekker frem lengre investeringshorisont og mulighet for større kapitalinvesteringer som fordeler med CVC kontra VC. Av ulemper nevnes svakere insentiver for suksess, intern overvåkning og hindre utviklingen av andre forretningsmodeller (Large & Muegge, 2008). Av verdiøkende bidrag trekker Large & Muegge (2008) frem at man intuitivt kan forvente at CVCer har ytterligere verdiøkende bidrag sammenlignet med VCer. Hvor VCer stort sett pleier selskapet det investeres i, gir CVCer teknologisk støtte og styrker selskapets troverdighet (Bjørngum & Sørheim, 2015). Styrkingen av et nytt selskaps troverdighet, er med på å gi et godkjennelsesstempel på teknologien, og er en viktig effekt av en CVCs investering (Bjørngum & Sørheim, 2015). Bjørngum & Sørheim (2015) trekker frem dette godkjennelsesstempelet som en døråpner for fremtidige investorer, andre bransjer og offentlige etater. Verdiøkende bidrag som CVCer spesielt bidrar med er deres kompetanse innen relevant teknologi, tilgang på teknologi og tilgang til fasiliteter som verksted og fabrikasjons lokaliteter (Bjørngum & Sørheim, 2015).

En forutsetning for at kunnskapsdeling og vellykkede relasjoner mellom CVC og entreprenør er at det er komplementære aspekter ved begge virksomhetene (Maula et al., 2005).

Bjørngum & Sørheim (2015) har gjennomgått verdiøkende bidrag fra en rekke investorer, og kommet frem til fire kategorier hvor investorer tilfører verdi ut over ren kapital. Forretningsutvikling og teknologiutvikling (interne bidrag), oppsøkende aktiviteter og legitimitet (eksterne bidrag).

Large & Muegge (2008) har foreslått aktiviteter som gir verdiøkende bidrag delt inn i ressurser, avtaler, strategiutarbeidelse, veiledning, rådgivning og drift (interne bidrag), og legitimering, oppsøkende aktiviteter (eksterne bidrag). Large & Muegge (2008) har kommet frem til denne kategoriseringen fra gjennomgang av funn fra 20 år med empiriske studier som omhandler verdiøkende bidrag i årene mellom 1986-2005.

Vi ser litt nærmere på de ulike kategoriene Bjørgum & Sørheim (2015) og Large & Muegge (2008) har kommet frem til, og fokusere videre på disse verdiøkende bidragene.

Interne verdiøkende bidrag.

Forretningsutvikling er verdiøkende bidrag som strategisk planlegging, planlegging og involvering av drift, rådgivning og veiledning er sentralt i litteraturen for VC (De Clercq et al, 2006; Large & Muegge, 2008), og i noen tilfeller BA (Politis, 2008) og CVC (Maula et al., 2005).

Teknologiutvikling er viktig for nystartede teknologibedrifter med komplekse teknologiutviklingsprosesser hvor CVCer kan være spesielt relevant (Maula et al., 2005).

Ressurser skaper verdi for satsningen til selskapet gjennom å hjelpe og gi råd til å rekruttere ressurser, som ledere og nøkkelpersonell, slik at det blir enklere å få tilgang til riktige og viktige ressurser (Large & Muegge, 2008) eks. når VC bistår med å finne og/eller rekrutterer og forhandler med viktige ressurser for selskapet.

Avtaler gjør at investorene bidrar med å utarbeide interne rutiner, kontrakter kontrollmekanismer og målsetninger (Large & Muegge, 2008). Dette sikrer riktig fokus til ledergruppen på viktige resultatområder gjennom å føre tilsyn.

Strategiutarbeidelse/Strategisk rådgivning/planlegging/drift er bidrag investorer bistår med, sammen med utvikling av forretningskonsepter, strategier og fokus på den strategiske retningen på lang sikt (Large & Muegge, 2008). Dette er med på å gi verdi ved å gi overordnede strategiske retningslinjer for selskapet (Large & Muegge, 2008).

Veileder/rådgivning/mentorering -aktiviteter er ment som mindre formelle enn strategiske aktiviteter og tilfører verdi ved at investor motiverer, veileder og gir støtte til lederne i en ellers hektisk hverdag som er typisk for entreprenører i oppstarten av selskapet (Large & Muegge, 2008).

For å kunne oppnå kollektive handlinger er tillit til relasjonene svært viktig mener Wollebæk & Selle (2005). Det må være tillit til samarbeid mot felles mål og ikke motarbeides for egen gevinst av en av partene. Det mest grunnleggende for samarbeid i konseptualisering av sosial kapital er tillit mener Wollebæk & Selle (2005). Tillit kan beskrives i flere kategorier.

Kunnskapstillit er ofte knyttet til enkeltpersoner man kjenner personlig. Tillit som oppstår i

lukkede sosiale grupper beskrives som partikulær tillit, i denne gruppen er det ofte intern sterk tillit til hverandre hvor det er lite eller ingen kommunikasjon ut av gruppen, som ofte fører til større muligheter for medlemmene å kunne gjennomføre handlinger kollektivt innad i gruppen. På den andre siden peker Wollebæk & Selle (2005) på generalisert tillit som omhandler å stole på mennesker som man ikke har nære relasjoner til, men tillit skapes grunnet struktur i de gitte situasjoner, hvor denne tillitsformen innebærer større risiko da de ikke har personlig kjennskap til hverandre. Wollebæk & Selle (2005) mener også at denne tillitsformen er viktig for transaksjoner i markedet. Samfunnet vårt består av så mange mennesker at det er umulig å ha personlige relasjoner til alle, og at det er umulig å kun handle med private relasjoner. Wollebæk & Selle (2005) peker derfor på denne tillitsformen som avgjørende for kollektive handlinger i samfunnet.

Konsulentaktiviteter kan i motsetning til veilederaktiviteter bli sett på som mer formelle og kan være gitt etter forespørsel om bistand til investor og kan bli sett på som bidrag fra utsiden (Large & Muegge, 2008). Konsulentaktiviteter gir kunnskapen som kreves av fagfolk og toppledere som f.eks. å gi etterretning, ekspertise og konsultasjon (Large & Muegge, 2008). Planlegging, tilsyn, kontroll og daglig styring er eksempler på Driftsaktiviteter og er direkte praktisk rettet (Large & Muegge, 2008). Dette gir verdi til selskapet ved direkte ledelsesinvolvering fra investor og utfyller kapasiteten til lederteamet til de har rekruttert den riktige lederressursen (Large & Muegge, 2008). Investorer som gir driftsassistanse blir sett på som fullverdige ressurser i lederteamet (Large & Muegge, 2008)

Eksterne verdiøkende bidrag.

Legitimitet beskrives som svært viktig for nye teknologiselskaper gjennom verdiøkende bidrag som bidrar til omdømme og «godkjennelsesstempel» på teknologi og selskap hvor CVCer skiller seg mere ut (Bjørgum & Sørheim, 2015; De Clercq et al. 2006; Large & Muegge, 2008). Large et al. (2000) gjengitt i Large & Muegge (2008) trekker frem teknologiutviklers oppfattede legitimitet er en kritisk suksessfaktor i teknologikommersialisering. Siden vi mener dette er et sentralt tema/kategori, har vi derfor valgt å se dypere på litteraturen rundt legitimitet i et eget avsnitt.

Oppsøkende aktiviteter gir verdiøkende bidrag gjennom å skaffe nye investorer og skaffe nye partnere, og mulig nye kunder (Bjørgum & Sørheim, 2015) er sentrale bidrag fra både

VCer og BAer (Mason, 2008). Gir bidrag gjennom å ordne direkte forbindelser til eksterne interessenter (mulige kunder, markedspartnere og finansielle partnere) og engasjere disse (Large & Muegge, 2008). Oppsøkende aktivitet betyr en mer “aggressiv” og resultatorientert betydning enn hva man legger i nettverk (Large & Muegge, 2008).

2.3 Hovedelementer av litteratur

Oppsummering av litteraturen som er presentert ovenfor, hvor vi har valgt å dele inn i kategorier ut fra Politis (2008), Bjørgum & Sørheim (2015) og Large & Muegge (2008) og kommet frem til forslag til kategorier vi mener er viktige verdiøkende bidrag fra investor til entreprenørene. Vi har også med bakgrunn i Bjørgum & Sørheim (2015) og Large & Muegge (2008) valgt å dele inn i interne- og eksterne verdiøkende bidrag. På bakgrunn av dette er kategoriene vi har valgt som følger: Ressurser, avtaler/kriterier, rådgivning og drift (interne bidrag) legitimitet og sosial kapital (eksterne bidrag).

Oppsummeringen er presentert i Tabell 2 under.

Verdiøkende bidrag fra investor	Kategori	Verdiøkende bidrag fra Sårkornfond	Verdiøkende bidrag fra BA	Verdiøkende bidrag fra VC	Verdiøkende bidrag fra CVC
Interne verdiøkende bidrag	Ressurser	Tilgang på kontorlokaler og nødvendige ressurser helt i oppstartsfasen. Inkubator tjenester.	Anskaffelse av riktige ressurser via sine personlige nettverk, nettverksbygging kan gi økt legitimitet. Tilgang til kontrakter og mulig nye finansieringskilder.	Bistår med egen/ekstern kompetanse og erfaring for utvikling av selskapet.	Tilgang til fasiliteter som verksted og fabrikklokaler, samt teknologiutvikling og FoU-støtte.
	Avtaler/kriterier	Avtaler knyttet til nye investorer.	Holder tilsyn/overvåking av selskapet for å beskytte selskapet eiendeler gjennom styreverv.	Utarbeider interne rutiner, kontrakter og målsetninger.	
	Rådgivning Strategisk rådgivning Veiledning Konsulent aktiviteter Forretningsutvikling Mentoring/opplæring	Utarbeide forretningsplan og strategi for selskapet.	Utførte strategi for virksomheten, diskusjon rundt nye ideer, øke tilgjengelige ledelsesressurser i selskapet og rådgivning rundt realisering av verdier i selskapet. kan tilføre drivkraft og entreprenørverdier til organisasjonen. Bistår der hvor det mangler kompetanse for å utvikle selskapet. Moralsk støtte, løfte motet og diskutere personlige spørsmål. Skape relasjoner og tillit. Planlegging og problemløsning og øker tillitsforholdet. Fremmer læring og samhold.	Strategisk planlegging, planlegging og involvering av drift, rådgivning og veiledning. Personlig veiledning.	Bruk av forretningsmodell til morselskapet.

	Drift Sentrale posisjoner Daglige gjøremål	Fasiliteter som lokaler etc. Bidrar til at entreprenøren kommer seg fra til idé til marked og videre vekst.	Styreverv og etablere riktige regnskapssystemer for å kunne kontrollere virksomheten. Holder struktur og fokus i selskapet.	Planlegging, tilsyn, kontroll og daglig styring.	Tilgang på distribusjonskanaler. Investeringer over et lengre tidsperspektiv.
Eksterne verdøkende bidrag	Legitimitet Sosial kapital	Inviteres inn i nye nettverk som er med på å legitimere entreprenørens idé	Gjennom investeringene er de med på å legitimere selskapet.	Gjennom sine investeringer er de med på å legitimere selskapet. Gjennom sine nettverk og allianser som de inviterer entreprenøren inn i, er de med på å legitimere selskapet.	Gjennom investeringene de gjør er de med på å gi et godkjennelsestempel for teknologi og på selskapet. Åpner dører for flere investorer, offentlige etater og kunder. Styrker selskapets troverdighet og gir større tilgang på FoU-støtte.
	Sosial kapital Nettverk etc. Oppsøkende aktiviteter Rekrutering	Binder entreprenør og næringsliv sammen. Introduseres for nye personlige nettverk og faglig miljø. Inviteres inn i nettverksklynger	Tilgang til personlige nettverk. Anskaffelse av riktige ressurser via sine personlige nettverk. Forbindelser til mulig nye kunder, markeds partnere og finansielle partnere.	Bidrar med kontakter med nye kunder og utvide nettverk og bygge allianser.	Gir tilgang til distribusjonskanaler og teknologi fra nye leverandører. Stort nettverk og tilgang på teknologi og utvikling.

Tabell 2 Presenterer oppsummering av litteratur

Litteraturen sier mye om hva investorene gir, men ikke hvordan de verdøkende bidragene blir gitt. Vi ønsker å finne ut av hvordan og dette er litteraturen vi har samlet for å kunne svare på problemstillingen.

3 Metode

Ut fra gjennomgått pensum i MBA studiet har vi vært gjennom litteratur om forskningsmetode og hvordan dette benyttes for å kunne gjennomføre troverdig studie. For at vi skal kunne besvare vår problemstilling og komme i dybden på hvilke bidrag og hvordan bidragene til entreprenørene blir gitt, samt hvilken effekt dette vil ha. Vi er derfor avhengig av å følge noen metodiske retningslinjer for vår studie. For at vi skal kunne være en bidragsyter for at flere entreprenører i større grad blir bevisstgjort på hvilke konkrete bidrag investorer kan bidra med, er det viktig for oss at denne studien har så høy grad av relabilitet og validitet som mulig ut fra våre forutsetninger som masterstudenter. Vi vil derfor i dette kapittelet redegjøre for valg av metode for vår problemstilling. Hvor vi vil gå nærmere inn på vårt valg av forskningsmetode og design. Vi vil så redegjøre for hvilke utvalgsstrategier som har blitt benyttet til å innhente informanter til vår studie. Videre vil vi beskrive fremgangsmetode i analyseringsprosessen før vi legger frem vår empiri. Når vi så har kommet frem til våre analyser vil vi videre beskrive studienes relabilitet og validitet sett sammen med vår rolle som forskere. Hensikten med beskrivelsen av de forskjellige momentene innenfor metode er for at leseren selv skal kunne være i stand til å kunne vurdere påliteligheten til oppgaven med dens

diskusjoner og konklusjonen ut fra valg av metode og vår egen rolle som forskere. Johannessen et al, (2020).

3.1 Valg av forskningens metode og design.

I dette avsnittet vil vi redegjøre for fremgangsmetode og valg av design. Vårt studiegrunnlag er basert på Johannessen et al, (2020) sin forskningslitteratur som har vært en del av rammeverket for studie i vår masterstudie. Formålet er å kunne belyse investorenes bidrag og konkret hvordan disse bidragene blir gitt. I tillegg vil vi se nærmere på hvilken effekt dette har hatt. Bidrag som kan ha lik så stor betydning om ikke større for at entreprenørselskapene skal få tilgang til nødvendige bidrag til sitt entreprenørselskap.

Vår problemstilling kom vi i gruppen frem til etter å ha gjennomgått pensum fra faget «Finansiering av forretningsutvikling og strategisk ledelse» som er ett av emnene i masterstudiet. Der forsto vi raskt at det var lite litteratur rundt andre konkrete bidrag enn ren kapital som investorer kan bidra med. Etter å ha lest annen litteratur rundt teamet forsto vi at dette stemte og ville derfor se nærmere på hva investorer faktisk har bidratt med.

«Hvilke konkrete verdiøkende bidrag mottar entreprenører fra investorer og hvordan blir de gitt?»

Vi har dykket ned i litteraturen for valg av metode og design for å lykkes med å få størst mulig troverdighet på vår studie ut fra gitt rammeverk utgitt av Johannessen et al. (2020.) I vår problemstilling har vi valgt å bruke begreper som *hvilke* og *hvordan*, dette beskriver Johannessen et al. (2020.) som en åpen problemstilling som skal avdekke en beskrivelse av fenomenet vi forsker på. Johannessen et al. (2020) mener formulering av problemstilling er selve grunnlaget for valg av metode og design. Vi har derfor sett nærmere på dette og kvalitativ forskningsmetode- er ifølge Johannessen et al. (2020) ordenes tale som ofte benyttes for å besvare spørsmål som «hvilke og hvordan» og gir ikke kvantifiserbar data. Der det skal hentes inn data som det er forsket lite på. Denne metoden benyttes oftest i slik studie som vi står ovenfor der man ønsker utdypende svar på noe som er mer ukjent, data hentes ofte inn via intervjuer i denne metoden. Johannessen et al. (2020.)

Johannessen et al. (2020.) beskriver kvalitative intervjuer som en fleksibel metode for innhenting av utfyllende svar fra informantene, en metode som benyttes når man skal nå ett bestemt mål. Vårt mål for studien er å gå i dybden på vår problemstilling hvor vi skal se på

hvilke bidrag som blir gitt og hvordan de blir gitt. Johannessen et al. (2020) beskriver kvalitativ forskningsmetode som godt egnet til å komme i dybden på informantenes meninger, synspunkter og personlige erfaringer. Vi har derfor valgt å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode.

På grunn av Covid-19 pandemien og våre geografiske plasseringer har intervjuene blir utført ved bruk av Teams møter. Alle intervjuene har blitt tatt opp og transkribert, med godkjenning fra informantene i etterkant. Alle informantene har i forkant av opptakene og intervjuene signert og godkjent samtykkeerklæring i henhold til NSD. Johannessen et al. (2020) beskriver dette som en like god metode som fysiske møter hvor informanten ofte sitter i trygge og kjente omgivelser hos seg selv.

Valgt design. Johannessen et al. (2020) beskriver casesdesign som en prosess for utført forskning, hvor denne prosessen ledes mot ett forskingsresultat. Som beskrevet over har vi utarbeidet en problemstilling. Deretter ble informantene valgt ut ved hjelp av en utvelgelses strategi. Metode for innhenting av data velges, analysemetoden beskrives, og til slutt metoden for å komme frem til konklusjonen i forskningen. Forskningsdesign er ett design som gir bredde i studien. Johannessen et al. (2020) peker også på at dette er ett design hvor forskningen kan endres underveis ettersom at dette designet gir rom for innhenting av ny informasjon. Vi har valgt å intervju ett utvalg med ett enkelt case. Med enkelt case menes at vi ikke ser dette caset opp mot andre caser eller spesifikke grupper, slik som type entreprenører eller stadier av bedriften. Vi har valgt å se på forhold som beskriver vår case. Dette beskriver Johannessen et al. (2020) som ett enkeltcase design.

For at vi som studiegruppe skal sikre at informantene får mulighet til å fortelle om sine erfaringer har vi valgt å benytte oss av *Semistrukturerte intervjuer*. Johannessen et al. (2020) beskriver dette som en tilretteleggingsmetode hvor vi som forskere forbereder oss til intervju ved bruk av en intervjuguide. Denne guiden i ett semistrukturert intervju tar i hovedsak for seg problemstillingen med sentrale deltemaer. Intervjuguiden er delt inn i noen deltemaer basert på litteraturen over. Intervjuguiden ligger i egne vedlegg, Vedlegg 1: Intervjuguide Entreprenør og Vedlegg 2: Intervjuguide Investorer.

Denne guiden gir intervjuet rom til å la informanten tale relativt fritt innenfor de gitte deltemaene, hvor det er lagt opp til at informanten kan svare ut fra egne erfaringer og meninger. Med denne intervjumetoden vil det være større sannsynlighet for å få frem svar uten å legge opp til gitt svar eller påvirkning fra oss som forskere. (Johannessen et al. 2020).

Utformingen av intervjuguiden har vi i studiegruppen kommet frem til ved hjelp av inndeling i flere deltemaer. Spørsmålene er ledende med bruk av spørsmålene hvilke, hvordan og hva. Johannessen et al. (2020) beskriver dette som åpne spørsmål hvor informanten ledes til å gi detaljerte svar. Guiden er utarbeidet for å kunne styre informanten mot å gi konkrete svar på de underliggende deltemaene for å besvare vår problemstilling. Når vi så har valgt ett semistrukturert intervju er det likevel rom til at informanten kan bringe nye tema eller informasjon på banen som vi i studiegruppen ikke har tenkt på, men som kan ha stor betydning for vår studie.

Vårt mål med studiet er å dokumentere viktigheten av verdiøkende bidrag ved å vektlegge immaterielle resurser fremfor finansielle. Hvor entreprenøren har tilgang på denne litteraturen og dermed blir mer bevisstgjort sitt behov for smart kapital.

For at vi som studiegruppe skal kunne forske på dette er vi nødt til å redegjøre for vurderinger som er tatt for denne studien. For å tydeliggjøre studien er vi avhengig av å beskrive faktorer som troverdighet fra leseren av oppgaven.

Case design omhandler å hente inn mye informasjon fra noen få ut fra ett gitt utvalg.

Casedesign beskrives av Johannessen et al., (2020) å være god til innhenting av data over en kort periode, samt at dette er ett design som passer for samfunnsforskning, noe som passer godt inn for å kunne beskrive vår problemstilling.

Johannessen et al., (2020) beskriver at underlaget og innhenting av data skal være så upåvirket stoff som mulig fra oss forskere, selv om han også påpeker at det er svært sjeldent at man som forsker ikke har noen som helst påvirkning av kvalitativ data i form av dybdeintervju. For at forskningen skal bli mer troverdig er det derfor viktig at man utfører tilstrekkelig intervjuer og har nok datagrunnlag til å kunne trekke konklusjoner. Vårt data grunnlag presenteres i eget avsnitt.

Johannessen et al., (2020) beskriver avgrensning av oppgaven som ett av de viktige punktene for forskningen. Ved bruk av casedesign avgrenses oppgaven til enkelte momenter, utvalg, områder, tidsperiode eller lignende. Denne forskningen er begrenset til ett studieår grunnet studiets oppbygging. Forskingen vil derfor skje under kort tidsperiode. Vi i forskningsgruppen har redegjort dette for leseren og forskningen vil derfor være noe avgrenset i form av antall utvalgte i forskningen. Vi vil videre beskrive fremgangsmåte om hvordan innhenting av data og valgt utvalg kommer frem.

3.2 Utvelgelse av informanter

Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode beskriver Johannessen et al. (2020) at utvelgelsen av informanter skjer via strategiske og taktiske valg som vi forskere foretar oss gjennom prosessen av å innhente valgte informanter. Strategiske valg foretas dersom man har andre alternativer og velger bort noe fremfor noe annet, mens taktiske valg går på det praktiske for gjennomføring av selve studien.

Utvalgsstrategi: Hovedformålet er som tidligere nevnt å dykke inn i dybden, komme frem til det konkrete. Vi har derfor oppsøkt investorselskap for å innhente mest mulig informanter via deres kontaktnett i vår målgruppe. Etter å ha mottatt tilgang på ett gitt antall tilgjengelige informanter tok vi noen strategiske valg hvor vi har hatt større tilgang på informanter enn hva vi som studiegruppe har vurdert som hensiktsmessig. Deretter har vi tilpasset antallet mot gjennomføringstid og evne. Vi har ut fra dette valgt ut totalt åtte informanter. Vårt utvalg har derfor i liten grad vært direkte bestemt på forhånd. Vi har ikke hensyntatt stadier, teknologi eller størrelse på verken entreprenørselskapet eller investor selskapet. Noen er i start up, andre er i vekstfase mens en er i omstillingsfasen av sin virksomhet. Vi har også fått tilgang på informanter ved direkte kontakt med noen kjente entreprenører gjennom lokalsamfunn og kjennskaper via eget nettverk. Alle informantene har stort sett forskjellige investorer. Felles for disse er at de har mottatt bidrag fra investorer av ulik grad. Ved å utføre en slik utvelgelse av informanter beskriver Johannessen et al., (2020) dette som essensen for kvalitativ studie hvor vi velger å oppsøke informanter som trolig har mest mulig relevant informasjon. Ut fra dette har vi derfor utført en systematisk vurdering av hvilke informanter som vi anser som relevante bidrag til vår forskning. Grunnlaget for vår vurdering er basert på korte innledende samtaler med informantene, der vi i etterkant har vurdert deres bidragsevne til vår oppgave.

Vår utvelgelse består av fem entreprenører og tre investorer. Disse er anonymisert i oppgaven i henhold til retningslinjene i fortrolighetsavtalen signert samtykkeerklæringen. Hvor dette beskriver våre plikter som forskere, hvor vi skal sørge for at disse ikke blir identifisert. Under i tabell 3 fremstiller vi en kort oversikt og oppsummering av våre informanter som har deltatt i denne forskningen.

Hvem	Kort beskrivelse
Entreprenør 1	Kommersialiseringsfasen. Har levert flere produkter på markedet. Er nå på jakt etter flere samarbeidspartnere som kan bidra med blant annet markedsføring og logistikk. Typiske Investorer som er og har vært inne på eiersiden er såkornfond og BA.
Entreprenør 2	Start-Up fasen, under utvikling av produkt. Produktet er under testing og en pilot av produktet er på gang. Typiske Investorer som er og har vært inne på eiersiden er såkornfond og CVC.
Entreprenør 3	Mellom Start-Up og kommersialisering fasen. Produktet er rullet ut i markedet tilgjengelig for kjøp. Typiske Investorer som er og har vært inne på eiersiden er såkornfond og BA.
Entreprenør 4	Start-Up fasen, produkt under utvikling. Produktet er under testing og en pilot av produktet er på gang. Typiske Investorer som er og har vært inne på eiersiden er såkornfond og CVC.
Entreprenør 5	Start-Up fasen, produkt under utvikling. Produktet er under testing og en pilot av produktet er på gang. Typiske Investorer som er og har vært inne på eiersiden er såkornfond.
Investor 1	Lokal inkubator. Høy tilstedeværelse innen FoU prosjekter lokalt. Flere samarbeidspartnere innen teknologi og ett bredt nettverk innen flere felt. Mottar ca. 500 søknader pr år, investere i ca. 10 per år. Er å betrakte som et såkornfond. Investor (såkornfond) i fire av entreprenørselskapene.
Investor 2	Investor (CVC) & Samarbeidspartner med en av entreprenørene. Ett stort selskap med god legitimitet i markedet. Moderat deltakelse av FoU prosjekter i markedet. Ledende innen teknologi i sitt felt.
Investor 3	Investor (CVC) & Samarbeidspartner med en av entreprenørene. Ett stort selskap med god legitimitet i markedet. Moderat deltakelse av FoU prosjekter i markedet. Ledende innen teknologi i sitt felt.

Tabell 3 Oversikt over informanter og kort beskrivelse av hovedtrekk.

3.3 Styrker og svakheter

Ved en studie vil det alltid være styrker og svakheter. Vi vil her synliggjøre disse med vårt valg av valgt forskningsmetode. Dette for at leseren av denne oppgaven selv får mulighet til å bedømme troverdighet og tyngde av vår tilnærming i oppgaven. Vi har vektlagt konkrete tilnærminger som vi selv mener har passet best for å kunne komme i dybden og besvare vår problemstilling. Målet vårt har til enhver tid vært troverdig forskning, samt det å være kritisk til informasjonen som kommer frem. Vi har på nettopp dette grunnlaget valgt å tilnærme oss informasjon via kvalitativ forskningsmetode, som kategoriseres som dybde studie.

I vår kvalitative studie har vi valgt å bruke enkeltcase som fremgangsmetode. På den ene siden for å avdekke det spesifikke, på den andre siden vil ett enkeltcase design være mer utfordrende å analysere i etterkant av innhenting av informasjonen som kommer frem fra informantene, spesielt når det kun er ett fenomen som forskes på (Johannessen et al., 2020.)

Vi har valgt å bruke dybdeintervju for å kunne komme til kjernen av fenomenet, hvor formålet har vært å forstå informantene om hva som faktisk skjedde, helt konkret. Vi har derfor latt informantene prate fritt med en viss styring innenfor de temaene vi ønsket å komme i dybden på. Hvor intervjuguiden har fungert som ett styringsdokument, uten slavisk å følge dette.

Styrken med bruk av casesdesign som metode for vår forskning beskrives å være muligheten til dybden på forskingsområde, det vil kunne gi en bredere forståelse i og med at vi velger å bruke dybdeintervju. Johannessen et al. (2020).

Johannessen et al. (2020) beskriver at underlaget og innhenting av data skal være så upåvirket stoff som mulig fra oss forskere, selv om han også påpeker at det er svært sjeldent at man som forsker ikke har noen som helst påvirkningen på inngenting av kvalitativ data i form av dybdeintervju. For at forskningen skal bli mer troverdig er det derfor viktig at man utfører tilstrekkelig intervjuer og har nok datagrunnlag til å kunne trekke konklusjoner. En av utfordringen kan være transkriberingen av intervjuene, der det kan være utfordrende å skrive ned nøyaktig hva som blir sagt da vi har intervjuet flere informanter med forskjellige dialekter og språk.

Johannessen et al. (2020) beskriver avgrensning av oppgaven som ett av de viktige punktene for forskningen. Ved bruk av casesdesign avgrenses oppgaven til enkelte momenter, utvalg, områder, tidsperiode eller lignende. Denne forskningen er begrenset til ett studieår grunnet studiets oppbygging. Forskingen vil derfor skje under kort tidsperiode. Vi i forskningsgruppen har redegjort dette for leseren og forskningen vil derfor være noe avgrenset i form av antall utvalgte i forskningen. Vi vil videre beskrive fremgangsmåte om hvordan innhenting av data og valgt utvalg er kommet frem.

Bakdelen med kvalitativ studie er selve målet med utvelgelsen av informanter til studien, hvor vi som forskere leter etter relevante informanter i ett begrenset antall. Ved innhenting av våre informanter har vi nettopp gjort dette. Hvor vi som forskere mener at nettopp disse kan ha relevant data som passer inn til vårt forskings spørsmål. Johannessen et al. (2020) beskriver i

motsetning til kvantitativ studie hvor man i større grad ofte har ett gitt utvalg før forskingen starter.

3.4 Oppgavens begrensninger

Denne oppgaven har sine begrensninger. Datagrunnlaget er begrenset til åtte informanternes utsagn, fem entreprenører og tre investorer. Det hadde vært fordelaktig både å ha et større utvalg av informanter, og fulgt opp informantene med en ny runde med intervjuer basert på den kunnskapen vi sitter på i dag for å få dypere innsikt, og ikke bare e-post oppfølging. Vi ser at vårt datagrunnlag ikke er begrenset til bransjer eller tjenester, hvor vi ikke tar hensyn til dette i vår studie. Dette studiet er basert på entreprenør bedrifter i Norge. Samtidig har vi klart å få frem interessante forhold som vi i utgangspunktet ikke hadde satt søkelys på. Det har vært en utfordring at vi hadde vanskeligheter med å få tilstrekkelig konkrete svar fra informantene. Våre spørsmål var veldig konkrete på hva vi ønsket svar på og vi opplyste også om formålet med masteroppgaven i starten på hvert intervju. Ofte var svaret en del av en historie fra entreprenøren eller investoren sitt arbeid og ikke et klart svar på hva vi ønsket svar på. Vi måtte ved flere tilfeller omformulere spørsmålet for få konkrete svar som vi kunne bruke inn mot problemstillingen. Det kan hende at vi med gjentatte intervjuer eller mer utfyllende spørsmål kunne fått mer detaljert informasjon ut av informantene.

3.5 Datainnsamling

Semistrukturert Intervju

Som nevnt tidligere i oppgaven har vi totalt åtte informanter i dette studiet. Hvorav tre av disse representerer investorer og fem av disse er entreprenører. Disse informantene har bidratt via intervju over plattformen Teams. Våre intervju har gått over en periode på ca. 6 mnd., der vi har intervjuet informantene og transkribert alle intervjuene. Under er det lagt frem en liste over innsamlet datamengde per informant, hvor også totalen er lagt frem.

Alle intervjuene er tatt opp i sin helhet og deretter transkribert. Informantene har i etterkant av intervjuet lest gjennom og godkjent transkriberingen som ligger til grunn for dette forskningsdokumentet. Under er en oversikt over datamengde som er innhentet etter at alle intervjuene er utført i sin helhet.

Hvem	Intervju 1 (tid)	Intervju 2(tid)	Transkribering	Datainnhenting
Entreprenør 1	01:17:55		26 Sider	Møte på Teams
Entreprenør 2	00:59:00		21 Sider	Møte på Teams
Entreprenør 3	00:55:32		16 sider	Møte på Teams
Entreprenør 4	00:41:02	00:48:46	13 + 14 Sider	Møte på Teams
Entreprenør 5	00:39:45		14 sider	Møte på Teams
Investor 1	1:14:06		29 Sider	Møte på Teams
Investor 2	00:46:23		18 Sider	Møte på Teams
Investor 3	00:38:56		14 Sider	Møte på Teams
Totalt	07:12:39		151 Sider	

Tabell 4 Oversikt over informanter og Intervju.

Kilde: Johannessen et al. (2020)

3.6 Dataanalyse

Etter at vi hadde definert vår målgruppe som er fra entreprenørens side, var det viktig at vi hadde klare formeninger om analysemetodene i både i forkant og etterkant av datainnsamlingen. Under innsamlingen peker også Johannessen et al. (2020) på viktigheten å forsøke å være konkret, slik at etterarbeidet ikke blir overveldende og utfordrende. Han peker også på at data er ferskvare og må dokumenteres så raskt som mulig etter intervjuene. Dette med hensyn til muligheten for at dataene skulle endre verdi eller betydning over tid. Etter vårt skjønn er våre data ikke av stor betydning for å kunne endre seg over denne korte forskningsperioden. Vår forskning er begrenset til ett studieår. Det er derfor svært liten sannsynlighet at tid vil ha en påvirkning på vår forskning. Etter innsamlingen av all data satte vi oss ned og gikk gjennom materialet. Vår studiegruppe har vurdert all verbal kommunikasjon som har kommet frem i intervjuene som datagrunnlag for innhenting av funn i denne oppgaven. Det er ikke gjort vurderinger av «ikke verbale» inntrykk som er gitt av informantene i intervjuene. Datagrunnlaget er transkribert ut fra gjennomførte intervjuer og vurdert ut fra grunnlaget ut fra transkriberingen. Det er derfor ikke tatt høyde for egne notater eller egne refleksjoner gjort under selve intervjuene.

Etter transkriberingen ble all data gjennomgått og radert ned til funn satt inn i kategorier for hvert bidrag som har blitt gitt. Disse kategoriene samsvarer med struktur som vist til i litteratur kapittelet. Deretter hentet vi ut det som var av relevans og gikk direkte på vårt studies spørsmål. Vi har utarbeidet en tabell hvor vi har satt inn alle våre funn i de forskjellige kategoriene som vi har utarbeidet ut fra fremlagt litteratur tidligere i oppgaven. Det er her

viktig å understreke at kategoriene går inn i hverandre og er derfor plassert i kategoriene etter våre vurderinger å være plassert riktig. Dette er egne vurderinger utført av eget kjønn. Etter transkriberingen har vi utarbeidet en oppsummerings matrise for hver informant, hvor våre funn er synliggjort, dette ligger som egne vedlegg i denne oppgaven. Se vedlegg 3-10.

3.7 Relabilitet og validitet.

Nå som vi har redegjort hvordan all data er samlet inn for dette studiedokumentet er det flere aspekt som kan påvirke vår relabilitet og validitet. Våre funn er hentet inn via kvalitativ studie og har ingen tydelig form for kvantifisering av dens relabilitet ifølge Johannessen et al. (2020). I og med at innhenting av data ikke er strukturert og målbar i ettertid, slik som kvantitet data i større grad kan kvantifiseres. Vi har i denne studien benyttet oss selv som vurderingsgrunnlag basert på våre egne erfaringer og bakgrunn. Selv om vi til enhver tid etterstreber å være objektive vil dette kunne være en påvirkningsfaktor for vurderingene som er utført. Vi har imidlertid lagt frem vår fremgangsmåte og beskrevet hvordan vi har vurdert vårt data grunnlag. I tillegg har vi presisert våre vurderinger opp mot litteraturen som ligger til grunn for dataene som er hentet inn. Vårt datagrunnlag ligger vedlagt i denne oppgaven, se Vedlegg 3-10. Disse vedleggene vil derfor være vårt grunnlag som vil styrke vår relabilitet for våre vurderinger. Johannessen et al. (2020) beskriver dette som den sterkeste metoden å styrke vår relabilitet på ved bruk av kvalitativ forsknings metode.

Våre vurderinger er utført i sammenheng mellom innsamlede data og teoretisk grunnlag i denne oppgaven, imidlertid går denne oppgaven mer i dybden enn hva det teoretiske grunnlaget kan vise til. Vi har på grunnlag av dette delt opp våre funn i kategorier slik at leseren enkelt kan se hvilke funn som er gjort og hvilken verdi informantene mener dette har gitt. Størrelsen på vårt utvalg er ikke vektlagt i stor grad, der kvalitativ studie legger større vekt på innhentet datagrunnlagets relevans fremfor antall informanter. Johannessen et al. (2020).

Våre funn styrkes på grunnlag av litteraturens fremstilling hvor vår forskning kommer enda dypere enn litteraturen tilsier. Dette øker validiteten til forskningen, samt at det også legges frem funn fra to sider, der både funn fra investorer og entreprenørenes side styrker vår studie. Når vi så har hentet våre funn, har vi også fått bekreftelse fra informantene at de dataene som

har kommet frem er korrekte i henhold til deres synspunkt og ettertanke. Johannessen et al. (2020) mener dette styrker studienes validitet.

4 Empiri.

I dette kapitlet presenterer vi empiriske funn fra analysen basert på vår metode tilnærmeringer presentert tidligere. Hensikten er å belyse hvordan de ulike verdiøkende bidragene er blitt gitt. Vi har her samlet og kategorisert våre empiriske funn som kan besvare studiets spørsmål. Dette er en samling og i flere tilfeller er det flere like funn fra ulike informanter, men de presenteres som et funn i tabellene som følger under. Matrisen er delt opp i hvilke bidrag som er gitt, samt at vi har også valgt å synliggjøre noen direkte sitater som er informantene har kommet med under intervjuene, der sitatene kan knyttes direkte til funnene. Sitatene er tatt med og er ment til å understreke betydningen av hvordan de verdiøkende bidragene har blitt gitt. Kategoriene som funnene er inndelt i, har utgangspunkt i kategoriene som vi har valgt ut i litteratur kapitlet. Under hver kategori har vi valgt å nevne hvilke aktiviteter bidragene kan knyttes mot. Som nevnt tidligere er alle informanter anonymisert, og det gjelder også for fremstillingen av empiriske funn i dette kapitlet. Tabellene som presenteres brukes videre som utgangspunkt i drøftingskapitlet.

Siden mange av våre funn i empirien overlapper de valgte kategorien, har vi etter beste evne plassert disse i kategoriene etter bidragets beskrivelse. Det er i flere tilfeller de samlede bidragene eller egenskapene som gjør at det i sum blir et verdiøkende bidrag for entreprenøren.

4.1 Empiriske funn entreprenører.

I Tabell 5 under har vi samlet hvordan ulike verdiøkende bidrag blir gitt til entreprenør. For å besvare problemstillingen har vi også tatt med hvilken betydning og/eller effekt verdiøkende bidrag har hatt. Vi vil presisere at bidragene også indirekte gir en effekt. I kolonnen betydning/effekt er det kun synliggjort konkrete effekter som er kommet direkte frem fra informantene.

	Bidrag	Hvordan	Betydning/Effekt	
I n t e r n e B i d r a g	Ressurser	<ol style="list-style-type: none"> 1. CFO 2. Samarbeidspartner 3. Inkubator 4. Styremedlem 5. Ressurser 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mottatt ressurs fra investor, investor tok direkte kontakt med CFO og introduserte denne for entreprenør. 2. Entreprenørene tok selv kontakt med mulig samarbeidspartner for å inngå avtale. <ul style="list-style-type: none"> - Samarbeidspartneren tok kontakt med mulig samarbeidspartner for å dekke manglende kunnskap, teknologi og ressurser. 3. Entreprenør tok selv kontakt med inkubator, ble tildelt oppstarts program for entreprenører. 4. Styreleder har tatt direkte kontakt med sitt nettverk for å hente inn en investor som også sitter i styre. 5. Styreleder har hentet kompetanse fra eget nettverk. <p>Eksempel sitater:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Ønsker i større grad smarte penger, ikke dumme penger. I form av ressurser, kompetanse og erfaring tilknyttet konseptet.» (Entreprenør 1) - «Kunne ikke gjennomført arbeidet uten sine samarbeidspartnere. «Det er helt utenkelig.» (Entreprenør 2) 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Samarbeidsavtale sikrer kapital til entreprenørens utgifter knyttet til drift og kompetanse.
	Avtaler/kriterier	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investorer 2. Styre 3. Aksjeavtale 4. Lisensavtale 5. Marked 6. Pilotkunde 7. Forpliktelsesbrev. 8. Investoravtale 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gikk inn med overkurs i selskapet for finansiering av manglende ressurser. 2. Ved investering stilles det krav til en plass i styret. <ul style="list-style-type: none"> - Investor krever styreplass, men ikke dersom det ikke er behov. 3. Investor bidrar med utforming av avtaler. 4. Rådgiver hjalp til å sette opp kontrakter og lisensavtaler hvor entreprenørens insentiver ble ivaretatt. Entreprenør deltok på møter med mulige investorer for inngåelse av avtale. 5. Deler interne avtaler om tilganger til markedets beste ressurser og produkter. 6. Investor tok direkte kontakt gjennom eget nettverk. <ul style="list-style-type: none"> - Investor bidro til inngåelse av pilotavtale gjennom møter og markedsføring av konseptet til interessenter. 7. Garanti om investering dersom flere investorer investerer. 8. Styringskomite fremlegg av resultater, milepæler og legger videre plan. <ul style="list-style-type: none"> - Vilkårene i investoravtalen er tilpasset investorene. - Kapital kan konverteres til aksjer. - Førsterett på kjøp av teknologi. - Rabatterte avtaler. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Lisensavtalen sikrer kapital til entreprenørens utgifter knyttet til drift i henhold til fordeling av eierandel.
	Rådgivning	<ol style="list-style-type: none"> 1. Markedsanalyse 2. Markedsføring 3. Nøkkelperson. 4. Kunnskap 5. Rådgiver 6. Partnere 7. Styre 8. Budsjett 9. Businessmodell 10. Strategi 11. Avtaler 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Offentlig støtteapparat har bidratt med rådgivere til å analysere markedet sammen med Entreprenør. <ul style="list-style-type: none"> - Setter av tid til fysiske møter for gjennomgang og diskusjoner. 2. Markedsføringsteam har utarbeidet «Go-to Market» plan sammen med entreprenør. <ul style="list-style-type: none"> - Investorens navn blir aktivt benyttet i markedsføring. - Styret bidrar til markedsførings strategi basert på erfaringer 3. Veiledning av nøkkelperson som sitter med bred erfaring og suksess fra tidligere selskaper. 	

		12. Administrasjon	<p>4. Investor bidrar med posisjoneringsstrategi i markedet på bakgrunn av egen erfaring i tilsvarende bedrifter.</p> <p>5. Fikk tildelt egen rådgiver til etablering av selskap.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entreprenør fikk tilbud om å være med på felles entreprenør møter for kunnskapsdeling i felleskap med likesinnede. - Rådgiver løfter frem ideer som entreprenør ikke har tenkt på. - Aktiv rådgivning til utforming av aksjonærvtale. <p>Forutsetninger for kjøp og salg av aksjer.</p> <p>6. Rådgiver hjalp til med å finne mulige samarbeidspartnere gjennom markedsføring av konsept gjennom egne plattformer og media kanaler.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entreprenøren tok selv direkte kontakt med mulig samarbeidspartner. - Den første samarbeidspartneren tok kontakt med mulig samarbeidspartner nr. to for å dekke manglende kunnskap, teknologi og ressurser som de ikke satt på selv. - Med ønske om å også være med som en samarbeidspartner og investor. <p>7. Veiledet entreprenøren om hvilke forventinger som stilles til å kunne innhente flere investorer.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Markedsføring, budsjettering og produktutvikling er diskutert med styret. - Investor har bidratt til utarbeidelse av aksjeavtaler, aksjekjøp, validering av markedet, prising av konseptet, validering av konseptet underveis. - Utarbeidelse av opsjonsavtaler. <p>8. Styret bidrar med veiledning rundt budsjettet, der entreprenør må sette opp flere scenarier for konseptet, for ett større sikkerhetsnett.</p> <p>9. Styreleder har veiledet til endringer i modellen.</p> <p>10. Styret diskuterer konseptets strategi for hvordan kommersialisere produktet på best mulig måte.</p> <p>11. Styret bidrar i diskusjoner rundt opsjon og aksjeavtaler.</p>	
	Drift	<p>1. CFO</p> <p>2. Strategi</p> <p>3. Lokaler</p> <p>4. Logistikk</p> <p>5. Kvalitet</p> <p>6. Styre</p> <p>7. Teknologi</p> <p>8. Arbeidsplasser</p> <p>9. Finansiering</p> <p>10. Kompetanse</p> <p>11. Resurser</p> <p>12. Markedsføring</p> <p>13. Kunder</p> <p>14. Budsjett</p> <p>15. Utvikling</p>	<p>1. Bidrar til økonomisk styring av selskapet, budsjettering og analyser.</p> <p>2. Ressurs bidrar med kommersialiseringsstrategi for å nå ut i det internasjonale markedet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investorene bidro med strategi om å hente inn kjente personer med god kompetanse innen feltet. - Tilrettelegging av kapitalutvidelse, utarbeidelse av investorplan, utviklingsløp, markedsføring og markedsutbredelse. <p>3. Investor finansierer lokaler til selskapet.</p> <p>4. Investor har satt egne logistikk kanaler til disposisjon.</p> <p>5. Investor bistår Test og kvalitetssikring av produkt.</p> <p>6. Utvikling av produkt diskutert i styret.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forretningsutviklings kompetanse gis i styre. - Styremedlem utført mulighetsstudie for konseptet i markedet. 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Styringskomite opprettet av styre. Her legges frem resultater, milepæler og videre planlegging skjer. - Styringskomite opprett med bidrag fra hver investor med hver sin fagansvarlig som bidrar med kompetanse og utvikling. - Investorene bruker klynger aktivt for markedsføring og tilknytning til mulige interessenter/nye investorer. - Styremedlem har bidratt med kompetanse innen oppbygging av selskap fra tidlig fase, delt tidligere erfaringer. - Styret har bidratt til utvikling av forretningsplan. 7. Deler intern tilgang på teknologi og produkter. - bidratt til utvikling av teknologien gjennom egne erfaringer. 8. Entreprenør jobber for investorens selskap, ansatt og sikrer egen inntekt. 9. Dekker kostander til innleieing av nødvendig kompetanse, eksempelvis DNV. 10. Tildeler intern og ekstern kompetanse for utvikling av produkt. - Relevant erfaringer I markedet og tidligere investeringer deles med entreprenøren. - Investor 1 benyttet sin fagkompetanse til å ta kontakt med investor 2. Tilrettela og oppmuntret om prosjektet for at investor 2 skulle være med. 11. Skaffer tilstrekkelig ressurser for fremdrift av prosjektet. 12. Investor bidrar med markedsføring av konseptet på seminarer, i klynger og på egne nettsider. 13. Investor selger konseptet og inngår kontrakter. 14. Styret bidrar med økonomistyring i selskapet. Bidrar til oppsett av budsjetter og sørger for at alle elementer er med i budsjettplanen. 15. Pilotkunde har vært med på utvikling og testing av produktet gjennom jevnlig møter i styringskomiteen. - Løftet frem utfordringer og drøftet mulige løsninger og utforminger. 	
		<p>Eksempel Sitater:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Norske investorer ser alt for mye bakover i tid, ser på tapt egenkapital, ikke særlig på posisjonering og muligheter fremover.» (Entreprenør 1) - «Det nytter ikke å vise til penger i banken, det er ressursene som får dette til å flyte.» (Entreprenør 1) - «Det aller viktigste var å få de store aktørene på plass fordi, får du de på plass, så er det mulig å få støtte fra myndighetene og da åpner de private pengesekken.» (Entreprenør 4) - «Det er ofte en fordel å ha med investorer som kan bidra med kompetanse, samtidig så ønsker man kanskje ikke å ha med investorer som kan være mulige konkurrenter. Så der må man være litt forsiktig» (Entreprenør 4) 	
	Bidrag	Hvordan	Betydning

E k s t e r n e B i d r a g	Legitimitet	<p>1. Mandat</p> <p>2. Markedsføring</p> <p>3. Produkt</p> <p>4. «Name-drop»</p> <p>5. Salg</p> <p>6. Omdømme</p> <p>7. Investor</p> <p>8. Nøkkelperson</p>	<p>1. Egen legitimitet verdsettes av investorene.</p> <p>2. Investorens merkenavn i næringen har vært en døråpner for entreprenør. Hvor investor er anerkjent i bransjen.</p> <p>- Styreleder er en stor investor og alt som denne personen investerer i blir markedsført i media grunnet sin egen suksess som investor.</p> <p>- Investor bruker bevisst navn på respekterte personer i markedet i møter og ved markedsføring av selskapet/produktet.</p> <p>- Investor sørget for publiseringer på sosiale plattformer, eks, LinkedIn, og andre anerkjente markedsrelevante plattformer.</p> <p>3. Tiltro i markedet.</p> <p>4. Bevist profilering av investor og styremedlemmer.</p> <p>5. Investors legitimitet øker sannsynlighet til realisering av produktet i markedet.</p> <p>6. Styrelederen har gitt troverdighet på prosjektet gjennom sitt navn og omdømme gjennom sine prosjekter og resultater.</p> <p>- Legitimiteten til enkeltpersoner har økt omdømme til selskapet/konseptet.</p> <p>7. Investorene gir konseptet legitimitet i den form av at det er kjente personer som sitter i styret.</p> <p>- Investor nr. to investerte på grunn av investor en.</p> <p>- Investor har bidratt til neste investor på grunn av sin legitimitet i markedet.</p> <p>8. Nøkkelperson har erfaring og utdanning som skaper tillit i markedet for konseptet som selskapet selger.</p>	<p>1. På grunn av egen legitimitet til investorene sitter mandatet løst og beslutningsprosessene er ikke alltid formelle i styret.</p> <p>3. Entreprenør selskapet har blitt mottatt som en seriøs aktør på bakgrunn av investor og styremedlemmer.</p> <p>4. Bidrar til troverdighet i det internasjonale markedet, spesielt for kvinnelige entreprenører i utlandet.</p> <p>5. Oppfattet risiko for nye investorer og kunder synker.</p> <p>- Investorenes legitimitet bidrar til avgjørende og økende salg.</p> <p>6. Økt omdømme på produkt/tjeneste.</p>
			<p>Eksempel Sitater:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mener sin utdanning og arbeidserfaring har hatt stor betydning for innhenting av investorer. Eget nettverk og erfaring har trolig hatt stor betydning, fordi det er til syvende og sist entreprenøren de tror på. - «Desto flere større investorer som kommer inn, desto større legitimitet får man» (Entreprenør 2) - «Nøkkelpersoner skaper ofte interesse hos andre, fordi de vet at disse ofte lykkes med sine investeringer og ønsker på det grunnlaget å selv investere» (Entreprenør 5) - «Vil understreke viktigheten av å få de riktige investorene og styremedlemmene på plass, hvor det er viktig å være selektiv, dersom man har anledning til det. Det fremskynder prosesser» (Entreprenør 5) - «Investor genererer investor. Har man gode navn der, så er det andre som vil være med på grunn av at de kjenner hverandre» (Entreprenør 5) - «Nye investorer genererer nye investorer, også aktivt i noen tilfeller» (Entreprenør 5) 	
	Sosial Kapital	<p>1. Ressurser</p> <p>2. Nøkkelpersoner</p> <p>3. Globale ressurser</p> <p>4. Entreprenørs nettverk</p> <p>5. Kompetanse</p> <p>6. Investorer</p>	<p>1. Investor har hentet inn CFO, hvor investor har koblet entreprenør og CFO sammen.</p> <p>- Styreleder har hentet inn ressurser som har vært nødvendig for utvikling av konseptet.</p> <p>- Styreleder hentet inn et nytt styremedlem, en CTO.</p> <p>- Styreleder har hentet inn ekspertise kompetanse til selskapet via eget nettverk.</p>	<p>4. Eget nettverk har vært av stor betydning for å skaffe investorer og partnere.</p> <p>-</p>

		<p>7.Marked</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investoren sørget for direkte kontakt med mulige samarbeidspartnere på vegne av entreprenøren. - Investorene tok direkte kontakt med sitt nettverk for å hente inn respekterte personer med nøkkel kompetanse for selskapet, både innen teknologi og erfaring med oppstart av selskaper. - Tilrettelegging av møter med viktige personer. <p>2. Eget personlig nettverk har bidratt til investoravtaler med nære relasjoner.</p> <p>3. Investor gir tilgang til eget ressursnettverk med kompetanse på markedsføring og logistikk i utlandet.</p> <p>4. Tilgang/kjennskap til ressurser i markedet for anskaffelse av ressurser og kunnskap.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entreprenør tok selv direkte kontakt med potensiell samarbeidspartner/Investor. Avtalte møtet direkte og inngikk avtale. <p>5. Styremedlemmer kontakter sitt nettverk for råd og ressurser når dette er nødvendig. Styreleder tar direkte kontakt for avtale.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunnskap ble hentet inn av investorer gjennom eget nettverk med direkte kontakt fra investorene. <p>6. Styremedlem hentet inn investorer fra eget nettverk.</p> <p>7. Nøkkelperson tok direkte kontakt med høytstående personer for å få en avtale om pilottest.</p>	
		<p>Eksempel sitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>«Ønsker i større grad smarte penger, ikke dumme penger. I form av ressurser, kompetanse og erfaring tilknyttet konseptet»</i> (Entreprenør 1) - <i>«Mener at dersom det hadde vært større fokus på andre bidrag enn ren kapital er det nok flere selskaper som hadde klart seg»</i> (Entreprenør 1) - <i>Eget nettverk har vært av stor betydning for å skaffe investorer og partnere.</i> - <i>«Mitt nettverk var avgjørende for å komme i gang med min idé. Dette var årsaken til at andre også ble med som investorer»</i> (Entreprenør 3) - <i>«Jeg viste også at de hadde store forpliktelser og at dette var ett viktig tema for dem»</i> (Entreprenør 4) - <i>«Utvisomt at det har hatt stor betydning for konseptet, med bidrag av nettverk»</i> (Entreprenør 5) 	

Tabell 5 Presenterer empiriske funn fra intervju med entreprenørene.

4.2 Empiriske funn investor

I tabellen under har vi samlet hvordan ulike verdiøkende bidrag blir gitt av investorene. For å besvare problemstillingen har vi også tatt med hvilken betydning og/eller effekt verdiøkende bidrag har hatt. Vi vil presisere at bidragene også indirekte gir en effekt. I kolonnen betydning/effekt er det kun synliggjort konkrete effekter som er kommet direkte frem fra informantene.

	Bidrag	Hvordan	Betydning/Effekt	
I n t e r n e B i d r a g	Ressurser	<p>1. Klyngemedlemsskap</p> <p>2. Partnere</p> <p>3. Kompetanse</p> <p>4. Investor</p>	<p>1. Investor bidrar med innpass hos klynger som kan løfte entreprenøren og dens konsept.</p> <p>2. Investor gikk ut i markedet for å lete etter mulige partnere som kunne dekket manglende behovet. Tok direkte kontakt med mulig partner.</p> <p>3. Investor bidrar med egne ressurser og henter inn nødvendige ressurser fra eget kompetansenettverk.</p> <p>4. Investor tar direkte kontakt med de som investorene mener entreprenører bør snakke med, investoren setter opp møte sammen med entreprenøren.</p>	2. Resulterte i partneravtale.
			<p>Eksempel sitater:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Man kjøper seg inn i en bedrift fordi man har tro på ideen, det man ønsker å gi av konkrete innspill er jo for å fasiliterer videre vekst» (Investor 2) - «Entreprenør må forstå mottaker, og det gjør de ikke alltid» (Investor 2) - «Entreprenør begynner å snakke om alt det tekniske med en gang» (Investor 2) - «Mener det er alt for mange som kun tenker isolert sett på teknologi og produkt. Ofte mangel på kompetanse for kommersialisering og markedsføring» (Investor 1) 	
	Avtaler/kriterier	<p>1. Styremedlem</p> <p>2. Lisensavtale</p> <p>3. Kapital</p>	<p>1. Krever plass i styret, benyttes ikke alltid dersom de ikke føler behovet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Krever alltid investeringer med utarbeidet aksjonæravtale. <p>2. Investor leier teknologien eksklusivt og entreprenør får royalties av markedsavkastning etter kommersialisering.</p> <p>3. Tar ulike posisjoner, aktive og rene «kalde» investeringer.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tar gjerne kostnader i prosjekt for entreprenører for å realisere prosjekter. 	Lisensavtale som gir rett til kjøp av løsning
Rådgivning	<p>1. Rådgiver</p> <p>2. Avtaler/kontrakter</p> <p>3. Møtevirksomhet</p> <p>4. Investorer</p>	<p>1. Egen rådgiver ble tilbudt med erfaring og relevant kompetanse. Fungerer som rådgiver/forretningsutvikler for entreprenør. Bidrar med:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gjør entreprenøren obs på mulige fallgruver. - Hjelp til å utvikle team. - Hjelp til matriser til aksjonæravtalen. - Rådgivningen tilpasses behov til entreprenør. - Utfordre entreprenør til å lage fremdriftsplan til selskapet. - Informerer om mulige støtteordninger. Eks, markedsavklaringspenger, Enova, etc. - Bidrar med kunnskap om offentlige virkemiddelapparater. - Bidrar med å tilknytte personell/selskap til gjennomføring av pilottest. - Verifiserer pilotsøknader før disse sendes inn. - Skriver ikke søknader, men peker entreprenør i retning for hjelp til dette. - Teste investor presentasjon sammen med investor ansvarlig, veileder i riktig retning mot hver enkelt investor basert på kunnskap og erfaringer. 		

		<p>2. Rådgiver bistår utforming av søknader/avtaler, utforming av kontrakter. Patentsøknader og søknader eksempelvis til støtteordninger, patentsøknader, etc.</p> <p>3. Rådgiveren setter entreprenørene i kontakt med nøkkelpersoner.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rådgiver gir entreprenør deltar gjerne på møter for å ivareta entreprenøren under forhandlinger. - Entreprenør får tilbud om å delta på gruppemøter for å vekse erfaringer mellom entreprenørene der nødvendig/ønskelig kompetente ressurser er til stede for veiledning. <p>4. Rådgiver bidrar til å finne investorer til selskapet., styremedlemmer og kompetanse.</p>		
		<p>Eksempel Sitater:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>«Min erfaring av entreprenører selv, er at fryktelig mange har en altfor liten forståelse av hva en investor er opptatt av. De tror at investoren er opptatt av teknologien, isolert sett, men det er bare ett virkemiddel». «Det er ikke det som er hovedformålet, så det er evnen til å forstå hvordan man skal utvikle forretninger og hvordan man skal formulere seg inn mot andre investormiljø og se hva som faktisk er "selling point"» (Investor 2)</i> 		
	<p>Drift</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Styremedlem 2. Markedsføring 3. Markedsundersøkelse 4. Klyngemedlemsskap 5. Salg 6. Resurser 7. Teknologi 8. Lokaler 9. Kompetanse 10. Administrasjon 11. Verktøy 12. Produksjon 13. Fasiliteter 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bidrar til veiledning og planlegging i styret. 2. Forteller om teknologien i markedet. Forteller om dette i konferanser, presentasjoner. Setter navnet til investoren på denne teknologien og investerer mye gjennom dette. <ul style="list-style-type: none"> - Fremstiller teknologien som positivt for eget varemerke. - Markedsfører teknologien/ konseptet på egne nettsider. - Holder foredrag. - Stiller opp på forespørsel om foredrag for teknologien. - Stiller opp på konferanser og seminarer som omhandler markedet. - Eksempel på dette er: OTD messe, Stavanger Energy konferanse, politikere. - Holdt foredrag for politikere i valgkamp. (Teknologien er nå godt kjent langt inne i stortinget). - Markedsføres gjennom flere forskjellige næringsklynger som de er medlemmer av, markedsføres i flere land, rundt om i verden. - Investor bruker eget media aktivt for å få oppmerksomhet. - Investor markedsfører aktivt entreprenøren i enge avdelinger i selskapet for å løfte entreprenør selskapet. 3. Investor kjenner markedet og kjenner behovet, vurderer derfor markedsbehovet ut fra erfaringer og kunnskap. 4. Klyngene bidrar med å koble sammen bedrifter, jobber for å markedsføre teknologien. <ul style="list-style-type: none"> - Tilgang på ressurser inn i EU systemet som kjenner systemet og bidrar til søknader og stiller personell til viktige møter. 5. Investor presenterer konseptet til mulige kunder og investorer til utvikling og finansiering. 	<p>Investor legger til rette for raskere utvikling.</p>

			<p>6. Investor stiller ressurser til disposisjon for utvikling og produksjon.</p> <p>7. Bidrar med egne utviklere til utvikling av konseptet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bidrar med kunnskap til prototyping. - Deler eget kompetansemiljø for å løfte produktet. <p>8. Stiller lokaler disponibel til testing og produksjon.</p> <p>9. Stiller med nødvendig kompetanse. Dersom investor ikke besitter nødvendig kompetanse, bistår investor med å innhente dette og/eller finansieres av investor.</p> <p>10. Tar all administrasjon eller deler av administrasjon for entreprenør selskapet. Både internt og eksternt til rabatterte kostnader.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Støttefunksjoner - Regnskaps oppgaver. - Hjelper til med formalia - Sitter i styret - Lage investor presentasjon - Lage forretningsmodeller - Kontraktsutforming <p>11. Investerer i nødvendig verktøy.</p> <p>12. Investor produsert prototype til kostpris.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investor introduserer entreprenør for konsernets avdelinger slik at entreprenør ser selv hvilke mulige bidrag som kan benyttes internt hos investor. <p>13. Tilbud om å være med i ingeniør miljø og produksjonslokaler.</p>	
			<p>Eksempel Sitater:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Klyngemedlemskap har vært avgjørende for å få bred markedsføring av konseptet» (Investor 3) - «Investor så entreprenørens behov og tilpasset bidragene» (Investor 2) - «Investor bidrar med drift for at løftehøyden for entreprenørbedriften ikke skal bli for høy. Dette fordi at man ønsker å modne teknologien så raskt som mulig, ergo så ønsker man å ta bort slike barrierer i starten». (Investor 2) 	
		Bidrag	Hvordan	Betydning
Eksistene Bidrag	Legitimitet	<p>1. Name-drop</p> <p>2. Partnerskap</p> <p>3. Merkevare</p> <p>4. Markedsføring</p>	<p>1. Entreprenør får bruke investor navn for andre investorpresentasjoner og samarbeidsavtaler.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entreprenør får tillatelse til å oppgi investorens navn for å styrke konseptet. <p>2. Kjent selskap tok kontakt med mulig samarbeidspartner for samarbeid med entreprenør. Fikk «fripass» grunnet sin legitimitet i markedet.</p> <p>3. Investor benytter egen merkevare bevisst i markedet for oppmerksomhet rundt konseptet.</p> <p>4. Bruker bevisst legitim person i investorselskapet for å skape oppmerksomhet for konseptet i markedet ved markedsføring.</p>	<p>1. Har god effekt for innhenting av flere investorer.</p> <p>Økt tilgang til kunder og samarbeidspartnere</p>
			<p>Eksempel sitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Det var avgjørende at vårt selskap tok kontakt og presenterte konseptet for at det skulle resultere i en avtale» (Investor 3) 	

Sosial Kapital	1. Nettverk 2. Markedsføring 3. Investor	1. Setter entreprenører i kontakt med relevante personer, selskaper, men entreprenøren må ta møtet selv med personer/selskaper. 2. Investoren bruker eget nettverk aktivt for å markedsføre og promotere konseptet rundt om i markedet for å gjøre dette kjent. 3. Investor benyttet sin kjennskap til personer og hva de så etter for å investere, tilrettela/vinklet presentasjonen basert på dette til investor. Investor kontaktet mulig investor og holder investorpresentasjon for entreprenøren.	
	Eksempel sitat: - «Spiller ofte på eget nettverk av de vi kjenner av operatører som kan tenke seg å være med på en reise» (Investor 2)		

Tabell 6 Presenterer empiriske funn fra intervju med investorene.

4.3 Oppsummering av empiriske funn

Nå som vi har presentert begge sider av datagrunnlaget vårt ser vi at det er sammenheng mellom hva entreprenørene mener å ha mottatt og hva investoren mener å ha gitt. Vi vil i Tabell 7, nedenfor oppsummere funnene opp mot hverandre. Vi ser her hvilke bidrag som ut fra funnene våre har hatt størst betydning.

Verdiøkende bidrag mottatt fra investor	Kategori	Entreprenør	Investor
Interne verdiøkende bidrag	Ressurser	<ul style="list-style-type: none"> - Mottak av ressurser av flere typer bidrag. Inkubator tjenester, CFO. - Samarbeidspartner tok dirkete kontakt med en annen mulig ny samarbeidspartner for å dekke manglende kunnskap og teknologi. - Entreprenør tok selv kontakt med inkubator og fikk tildelt oppstarts program. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stiller med intern og eksterne ressurser med kompetanse/erfaring som er mangelfull. Dirkete kontakt med mulige partnere. - Inkubator-tjenester.
	Avtaler/kriterier	<ul style="list-style-type: none"> - Inngåelse av flere avtaler før inngåelse av investoravtale. - Investor krever ofte plass i styret hvor dette er nødvendig. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stiller med plass i styret der dette kreves. - Tar ulike posisjoner, aktive og rene «kalde» investeringer.

		<ul style="list-style-type: none"> - Bidrar med å sette opp kontrakter og avtaler hvor entreprenørens konsept blir ivarettatt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tar gjerne kostnader i prosjekt for entreprenører for å realisere prosjekter.
	Rådgivning	<ul style="list-style-type: none"> - Rådgivning har blitt mottatt av flere entreprenører. - Utarbeidelse av "go-to market" plan. - Veiledninga v nøkkelpersoner vor de bruker sin erfaring og kunnskap fra tidligere selskap. - Diskusjon/rådgivning rundt idéer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rådgivning har blitt gitt eller finansiert. Bidrar aktivt med bistand innen forretningsutvikling, aksjonæravtaler, FoU-midler og søknader. - Rådgiver bidrar til å finne investorer til selskapet., styremedlemmer og kompetanse.
	Drift	<ul style="list-style-type: none"> - Bidrar til økonomisk styring av selskapet, budsjettering og analyser. - Ressurs bidrar med kommersialiseringsstrategi for å nå ut i det internasjonale markedet. - Investor finansierer lokaler til selskapet. - Investor har satt egne logistikk kanaler til disposisjon. - Investor bidrar med markedsføring av konseptet på seminarer, i klynger og på egne nettsider. - Deler intern tilgang på teknologi og produkter. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nøkkelperson bidratt til teknologi - Markedsfører gjennom konferanser og presentasjoner. - Lokaler for testing og produksjon. - Administrerer hele eller deler av selskapet. Regnskap, formalia, forretningsmodeller, kontraktsutførelser.
Eksterne verdiøkende bidrag	Legitimitet	<ul style="list-style-type: none"> - Investorens merkenavn i næringen har vært en døråpner for entreprenør. Hvor investor er anerkjent i bransjen. - Investor bruker bevisst navn på respekterte personer i markedet i møter og ved markedsføring av selskapet/produktet. - Investorene gir konseptet legitimitet i den form av at det er kjente personer som sitter i styret. - Investor har bidratt til neste investor på grunn av sin legitimitet i markedet. - Nøkkelperson har erfaring og utdanning som skaper tillit i markedet for konseptet som selskapet selger. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bruker eget merkenavn for å gi legitimitet til entreprenørs produkt/idé. - Bruker bevisst kjent person for markedsføring av entreprenørs produkt.

	Sosial Kapital	<ul style="list-style-type: none"> - Investorene tok direkte kontakt med sitt nettverk for å hente inn respekterte personer med nøkkelkompetanse for selskapet, både innen teknologi og erfaring med oppstart av selskaper. - Eget personlig nettverk har bidratt til investoravtaler med nære relasjoner. - Tilgang/kjennskap til ressurser i markedet for anskaffelse av ressurser og kunnskap. Avtalte direkte og inngikk avtale. - Kunnskap ble hentet inn av investorer gjennom eget nettverk med direkte kontakt fra investorene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Benytter eget kompletterende nettverk i markedet. - Eget nettverk brukes aktivt for å promotere entreprenørens produkt/konsept. - Investors kjennskap til personer brukt for vinkling av presentasjon for videre investorer. - Kontaktet mulig nye investor og holdt presentasjon. - Nettverksbygging.
--	----------------	---	--

Tabell 7 Samlet presentasjon av empiriske funn fra intervju med entreprenør og investor

5 Drøfting

Dette kapitlet er dedikert til å fremheve de viktigste funnene og se dette i sammenheng med tidligere litteratur og problemstilling. Denne studien er basert på kvalitative intervjuer som det går frem i metodekapittelet, det vil derfor bli tatt med momenter i diskusjonen som har kommet frem under intervjuene som ikke retter seg direkte mot problemstilling, men som vi anser som relevante funn. Det unike i vår master oppgave i henhold til dagens litteratur og som er blitt fremhevet som viktige årsaker til at intervjuobjektene (entreprenørene) har kommet dit de er i dag. Dette gjelder spesielt effektene av problemstillingen vår som i seg selv er viktige bidrag til litteraturen.

Vi vil nå analysere alle funn og se de opp mot vår fremstilt litteratur på området. Spesielt vil vi bruke Bjørgum & Sørheim (2015), Politis, (2008) og Large & Muegge (2008) for å vise våre funn opp mot overordnet verdiskapende kategorier for bidragene.

Vi vil i drøftingen sette våre funn sammen med litteraturen for å se hvordan det samsvarer og diskutere der funn og litteratur sammenfaller og avviker fra hverandre.

Da vi har valgt å drøfte i kategorier vil det forekomme noe overlapp i drøftingen da kategoriene i seg selv i noen grad er overlappende der et bidrag kan passe inn i flere av kategoriene vi har valgt å benytte oss av. Dette har ikke betydning for drøftingen i seg selv, men viser kompleksiteten i å plassere et bidrag.

Vi har tatt med ett sitat fra en av våre investorinformanter som beskriver hva investorer er opptatt av, men som investor mener entreprenører ikke vektlegger nok. Vi vil i vår drøfting belyse smart kapital fra investorer som kunne hjulpet med akkurat dette.

«Min erfaring av entreprenøren selv er at fryktelig mange har en altfor liten forståelse av hva en investor er opptatt av. De tror at investoren er opptatt av teknologien, isolert sett, men det er bare ett virkemiddel».. «Det er ikke det som er hovedformålet, så det er evnen til å forstå hvordan man skal utvikle forretninger og hvordan man skal formulere seg inn mot andre investormiljø og se hva som faktisk er “selling point”» (Investor 2).

Ressurser

Som Brush et al. (2001) og Widding et al. (2009) påpeker, der en av de viktigste utfordringene entreprenørene står ovenfor er å få tilgang til nødvendige ressurser.

Entreprenørinformantene våre var tydelig på at de ønsket smarte penger, hvor de ønsket andre bidrag i tillegg til penger. Som entreprenørinformantene våre sier, så har de ikke alle nødvendige ressurser når de starter opp og de er derfor avhengig av at personer og selskaper bidrar positivt med mer en kapital.

Vi har fått konkrete tilbakemeldinger på at investorene bidro som CFO som gjorde at entreprenørselskapet fikk bedre kontroll på økonomien. Styremedlemmer fra investor har bidratt med strategi og forretningsutvikling, CTO og har hentet inn andre eksterne som har spisskompetanse på ett eller flere ønskede områder der entreprenørselskapet hadde behov. Ett konkret eksempel er der ett entreprenørselskapet fikk hjelp til å innhente kompetanse til å kunne utvikle webportal med ønsket funksjonalitet. Det var veldig viktig at alle investorinformantene uten unntak bidro med nødvendige ressurser der de kunne.

Igjen ser vi konkrete eksempler på hva investorene bidrar med, noe som vi ikke har funnet i annen litteratur og som utvider litteraturen.

Sitat fra informanter:

«Kunne ikke gjennomført arbeidet uten sine samarbeidspartnere. «Det er helt utenkelig» (Entreprenør 2).

«Ønsker i større grad smarte penger, ikke dumme penger. I form av ressurser, kompetanse og erfaring tilknyttet konseptet» (Entreprenør 1).

Avtaler og kriterier

Politis, (2008) konkluderer i sin studie på lik linje med funnene våre, at investorene kan med avtaler få oversikt og innsyn i entreprenørselskapet, som gjør at det er mulig å beskytte investorselskapet sin investering i entreprenørselskapet og maksimere investeringen.

Det var både et ønske fra våre entreprenørinformanter og krav fra investorinformantene med ulike avtaler for å regulere den nye relasjonen mellom seg.

Det var i flere tilfeller krav om styreplass fra investorinformantene for å kunne kontrollere sin nye investering og kunne påvirke beslutninger i strategien til entreprenørselskapet. Fra alle entreprenørselskapene var det også ønskelig å ha en fra investorene i styret, da dette gav en verdifull kompetanse og ressurs inn i selskapet, samt at dersom styremedlemmet var en kjent personlighet kunne det også gi økt legitimitet til selskapet.

Andre avtaler mellom entreprenørselskapet og investorselskap kunne være lisensavtaler og førsteretts avtaler på entreprenørselskapet teknologi, produkt eller tjenester.

Avtale om at investor eller andre kunne være pilotkunder for produkt eller tjeneste mot gjenytelse på gode priser i pilotfasen samt mulighet for pilotkunde å få ta i bruk teknologi før konkurrenter. Konkrete effekter vi har fått tilbakemelding på er at entreprenørselskapet har blitt mottatt som en mer seriøs aktør i markedet på bakgrunn av at investoren satt i styret. En av våre entreprenører inngikk en lisensavtale om kjøp og bruk av teknologi. En annen investor var rådgiver og bidro på å skrive en pilotavtale slik at entreprenøren var sikret videre rettigheter dersom piloten gikk bra.

Rådgivning

Politis, (2008) har beskrevet veilederrollen som å gi moralsk støtte, løfte motet som viktig for drift og strategisk forretningsutvikling av selskapet. Samme forsker har tidligere og vist til at veilederrollen fremmer samhold og øker den gjensidige tilliten. Politis, (2008) trekker også frem at veilederrollen er et viktig verdiøkende bidrag.

Våre entreprenørinformanter fortalte om mange typer rådgivning som hadde blitt mottatt fra investor innen flere fagfelt. Det ble gitt rådgivning innen forretningsutvikling, teamutvikling, virkemiddelapparatet og rådgivning relatert til søknad på relevante støtteordninger med flere. Entreprenørselskapene ga tilbakemelding på at rådgivningen de hadde mottatt var svært relevant for selskapet og ble gitt på en tilpasset måte som ble oppfattet som tillitsskapende, slik at den ble oppfattet nyttig og motiverende. Konkrete effekter av bidragene innen rådgivning var at søknader til virkemiddelapparatet og andre legater og fond ble mye bedre og som flere av entreprenørene selv mente økte sannsynligheten for at de ble tildelt midler. Bedre avtaler ble også skrevet med kunder og samarbeidspartnere som bedre ivaretok deres behov i en avtale, grunnet råd fra investor.

Drift

Planlegging, tilsyn, kontroll og daglig styring er eksempler på driftsaktiviteter og er direkte praktisk rettet (Large & Muegge, 2008). Samme forskere har også skrevet at dette gir verdi til selskapet. Ved direkte ledelsesinvolvering fra investor og utfyller kapasiteten til lederteamet frem til de har rekruttert den riktige leder-ressursen, dette blir sett på som fullverdige ressurser i leder-teamet.

Slik våre entreprenørinformanter forteller om bidragene innenfor dette området, handler dette mest om tilførsel av driftsutstyr, planlegging og tilførsel av overordnede ressurser, gjerne på styre og «C» nivå. Dette for å bidra til å hjelpe entreprenørselskapet til å ta de riktige strategiske beslutningene for den videre driften.

Her sammenfaller litteraturen til Large & Muegge (2008) og vår empiri veldig godt ved at vi har funnet de samme bidragene og våre entreprenører bekrefter effektene beskrevet i (Large & Muegge, 2008), men der tidligere litteratur kun beskriver områdene investorene bidrar i har vi også her funnet unike funn på konkrete bidrag og effekter av bidragene.

Konkrete bidrag kunne være et styremedlem som opptre som selger og markedsfører på vegne av entreprenørselskapet, bidrar med markedsføring av konseptet på seminarer, i klynger og på egne nettsider.

Investorene tilfører strategisk kunnskap i kritiske oppgaver, eksempelvis utlån av verksted og test fasiliteter. I mange av bidragene var det helt naturlig at investoren gav dette da de hadde ressursene og kompetansen entreprenørselskapet hadde behov for. Ut fra empirien ser vi at når investoren hadde investert, bidro de med det de kunne, så fremt det ikke gikk på bekostning av egen drift.

Sitat fra informanter:

«Man kjøper seg inn i en bedrift fordi man har tro på ideen, det man ønsker å gi av konkrete innspill er jo for å fasiliteter videre vekst» (Investor 2).

Legitimitet

Litteraturen som er presentert tidligere viser til at dersom tillit blir oppnådd mellom entreprenør og investor, muliggjør det et gjensidig maktforhold for gjensidig nytte. (Hall & Berenson, 1998).

Dette impliserer at på bakgrunn av at entreprenørene fra tidligere av har bygget relasjonen i andre sammenhenger til investoren, blir denne relasjonen brukt til å enklere knytte til seg den samme investoren, da tilliten allerede eksisterer. Vi ser dette spesielt fremtredende i empirien med CVC-investorene, der denne investoren gjerne er en tidligere arbeidsgiver eller samarbeidspartner fra tidligere arbeidsforhold. Som nå gir et kvalitetsstempel til produktene/tjenestene til entreprenørene på bakgrunn av at legitimiteten betyr mer siden CVC også er i samme bransje som entreprenøren. Akkurat dette støttes av De Clercq et al. (2006) som også kom frem til at CVC-investorene hadde større betydning enn private investorer som ikke kunne vise til den samme tyngden i bransjen.

Selskaper som har oppnådd legitimitet tar legitimiteten med seg videre når selskapet går over i nye vekstfaser og kan brukes som fundament til å bygge videre på legitimiteten (Merton, 1968).

Alle våre entreprenører viste til hvor viktig legitimiteten til deres investorer er og fremhevet at dette var det viktigste bidraget av både interne og eksterne bidrag.

Entreprenørene påpekte også at spesielt virkningsfullt for legitimiteten var det å ha en CVC som investor da de mente det var mer virkningsfullt å kunne vise til et industrikonsern fremfor en enkel investor.

Ut fra empiri kan vi lese at alle entreprenørene fikk sine første investorer og legitimitet på grunn av sin yrkesmessige relasjon/nettverk til investoren, bortsett fra inkubatoren som er en såkorn's investor som operer på en litt annen måte der entreprenører med gode ideer tar direkte kontakt.

Våre entreprenørinformanter var også helt enig med hverandre, der de mente det var mye enklere å få flere investorer når den første hadde gitt legitimitet. Det var også enklere for noen av entreprenørene å bygge videre på legitimiteten i vekstfasene når de hadde fått grunnmuren av legitimiteten i oppstartfasen.

Vi ser også ett gjennomgangsmønster blant entreprenørene, der de har tatt med seg sin tidligere sosiale kapital i form av et nettverk som inkluderte investorer de kunne ta kontakt med som på bakgrunn av dette var villig til å imøtekomme en presentasjon, som igjen førte til investering.

Ett av sitatene fra våre entreprenørinformanter var at *«nøkkelpersoner skaper ofte interesse og legitimitet hos andre, fordi de vet at disse ofte lykkes med sine investeringer og ønsker på det grunnlaget å selv investere»* (Entreprenør 5).

Andre tilbakemeldinger var at med økt legitimitet ble de mottatt som en mer seriøs aktør og økte sitt omdømme.

Investorene som gav økt legitimitet ved å bli investor i entreprenør-selskapet var bevisst på sitt bidrag, hvilken effekt dette kunne ha for entreprenør og hvilke konkrete aktiviteter de kunne gjøre for å øke legitimiteten til selskapene de investerte i.

Entreprenørene meldte også om økt interesse for deres selskaper, tilgang på kunder og samarbeidspartnere grunnet den økte legitimiteten investorene gav.

En annen ønsket effekt av den økte legitimiteten var at eksterne som investorer, samarbeidspartnere, kunder og andre oppfattet at risikoen i selskapet ble mindre.

Med den økte legitimiteten til selskapet oppfattet flere av entreprenørene at omdømmet til produkter og tjenester økte ved at det var flere som ønsket å vite mer om deres produkter og tjenester.

Summen av dette gjorde at entreprenørselskapene økte salget sitt og flere fikk tilgang til ytterligere investorer og kapital, som igjen førte til at de kunne ta selskapet inn i den neste fasen.

Sitat fra informanter:

«Desto flere større investorer som kommer inn, desto større legitimitet får man»
(Entreprenør 2).

«Vil understreke viktigheten av å få de riktige investorene og styremedlemmene på plass, hvor det er viktig å være selektiv dersom man har anledning til det. Det fremskynder prosesser» (Entreprenør 5).

«Investor genererer investor. Har man gode navn der, så er det andre som vil være med på grunn av at de kjenner hverandre» (Entreprenør 5).

«Nye investorer genererer nye investorer, også aktivt i noen tilfeller» (Entreprenør 5).

Sosial kapital

Greve (2000) peker på at tilgangen til sosial kapital som kompleks og at høy kompetanse til innovative teknologiske entreprenører er avgjørende for at disse skal kunne lykkes.

Schieflo (2015) mener det er en god investering i å bruke tid til å utvikle gode relasjoner da avkastningene på sosiale nettverk er gode.

Han påpeker vider at sosial kapital ofte blir sett på som en ressurs i en organisasjon og som bare blir viktigere i arbeidslivet fremover.

Som Brush et al., (2001) mener har også flere av våre entreprenørinformanter utspring i personlige relasjoner for innhenting av ressurser, men at det også var svært viktig å være selektiv og strategisk for innhenting av ressurser, da det kunne utløse andre viktige ressurser for entreprenørbedriften.

Etter vår empiri har entreprenørinformanter og investorer hentet inn CFO, CTO og styremedlemmer. Inkubator selskapet hadde også i flere av sine investeringer krav til å ha styreplass.

Våre entreprenører påpekte alle i våre intervjuer at kompetansen og nettverket til disse ressursene var viktige for den videre veksten i selskapet.

Igjen ser vi at det er en sammenheng mellom de eksterne verdiøkende bidragene.

Enten ved at investoren bringer inn sosial kapital i form av ressurser med høy kompetanse og som øker legitimiteten. Eller at entreprenøren selv som via sitt eget sosiale nettverk får inn høy kompetente ressurser som bidrar til økt legitimitet.

Under viser flere sitater til at våre entreprenører bruker eget nettverk for å få kjente selskaper i nettverket med som investor.

Sitat fra informanter:

«Spiller ofte på eget nettverk av de vi kjenner av operatører som kan tenke seg å være med på en reise» (Investor 2).

«Mitt nettverk var avgjørende for å komme i gang med min idé. Dette var årsaken til at andre også ble med som investorer» (Entreprenør 3).

«Utvilsomt at det har hatt stor betydning for konseptet, med bidrag av nettverk» (Entreprenør 5).

6 Konklusjon

Denne studien tetter gap i litteraturen ved å presentere en teoretisk og kvalitativ studie på verdiøkende bidrag og belyse dette fra både entreprenørens og investorens side. Ved å vie oppmerksomhet til individer som belyser de ulike perspektivene og dermed danne en case-studie, tilfører dette en innsikt i verdiøkende bidrag sett fra tilbyders og mottakers side.

På bakgrunn av drøfting av empiri mot relevant litteratur i vårt drøftingskapittel skal vi her besvare vår problemstilling:

«Hvilke konkrete verdiøkende bidrag mottar entreprenører fra investorer og hvordan blir de gitt?»

Vi har i vår studie avdekket ett betydelig antall verdiøkende bidrag entreprenører mottar fra investorer og hvordan dette skjer. Vi ser at funnene på smart kapital passer svært godt inn i hvordan litteraturen beskriver områdene og kategoriene investorene bidrar i. Det som skiller vår oppgave fra litteraturen er at våre nye funn beskriver mange konkrete bidrag fra investorene, mens litteraturen beskriver overordnet områdene investorene bidrar i. Et av målene vi hadde med vår oppgave har vi derfor oppnådd ved at vi har lyktes med å tilføre litteraturen ny innsikt, både fra entreprenørsiden og fra investorsiden. Vi har også ved funnene våre besvart et av spørsmålene i problemstillingen ved at vi har funnet ett betydelig antall konkrete verdiøkende bidrag.

Vi har sortert alle våre konkrete bidrag i tabeller i denne oppgaven (se Tabell 5 og Tabell 6) som blir gitt fra våre tre investorinformanter og våre fem entreprenørinformanter. Funnene våre viser også hvordan bidragene ble gitt fra investor til entreprenør. Med disse tabellene over hvordan bidragene ble gitt har vi også svart på andre del av problemstillingen.

Informantene fikk også muligheten til å fortelle om de effektene av verdiøkende bidrag de opplevde og som kunne direkte tilbakeføres til bidragene som ble gitt fra investor. Ut fra disse subjektive tilbakemeldingene og enigheten blant entreprenørene om effekten av de ulike smart kapitalbidragene kan vi i denne studien se at flere av bidragene var avgjørende for at entreprenørselskapet har oppnådd de gode resultatene de har.

Funnene av effekten som er gjengitt i denne oppgaven er unikt og utvider utvilsomt litteraturen på området.

Ut fra tilbakemeldingene fra entreprenørene på hvor fornøyd de var med smart kapitalbidragene så er vår anbefaling at entreprenører bør velge investorer som har mulighet til å gi de ønskede verdiøkende bidragene, gjerne i sammenheng med finansiell kapital. Der at en investor som kun kan tilføre kapital, vil det i mange tilfeller ikke være optimalt for entreprenører, dersom ressursbehovet er størst.

Noen av de viktigste funnene som er unike for denne masteroppgaven og som også utvider litteraturen er at alle entreprenørene var enige om at deres eget investornettverk gav enklere tilgang til de første legitimerende investorene. Sammen med investorene i sitt nettverk utgjorde det samlede nettverket en avgjørende rolle for hvor godt entreprenørselskapet gjorde det. En klar anbefaling er derfor å bygge og vedlikeholde sitt investornettverk tidlig for å kunne lettere ha tilgang til mulige investorer til å investere både kapital og andre verdiøkende bidrag når en har behovet.

Vi ser av funn i den empiriske undersøkelsen, at det er flere av bidragene som sammen gir de virkelige sterke verdiøkende bidragene. De enkelte bidragene virker også for seg selv, men

ofte er det flere av “kategoriene” i sum, som når legitimitet, nettverk og ressurser spiller sammen, gir det en ekstra dimensjon på bidraget..

Vi avslutter vår masteroppgave med sitat fra to av våre informanter som selv har erfart viktigheten av verdiøkende bidrag og smart kapital.

«Mener at dersom det hadde vært større fokus på andre bidrag enn ren kapital er det nok flere selskaper som hadde klart seg» (Entreprenør 1).

«Mener det er alt for mange som kun tenker isolert sett på teknologi og produkt. Ofte mangel på kompetanse for kommersialisering og markedsføring» (Investor 1).

6.1 Anbefalinger til videre studie

Som nevnt tidligere har det vært vanskelig å finne forskning og litteratur rundt konkrete verdiøkende bidrag. Vi ser at det er gjort noen studier rundt generelle investorbidrag som er kategorisert i henhold til type bidrag, men lite litteratur rundt konkrete bidrag fra investor. Vi anbefalere videre at det gjøres flere studier med flere entreprenørinformanter som kan bidra til å avdekke flere verdiøkende bidrag og forsøke å spesifisere enda mer hvilke investortyper som gir hvilke bidrag.

Vi ser også at det er mange like funn som går igjen blant informantene som sammenfaller med litteraturen. Dette kan være starten på teoretisk generalisering av hvilke konkrete smart kapitalbidrag entreprenører får av investorer og som forsterker argumentet for videre forskning på tema. Et annet område litteraturen kan berikes med i fremtiden er å se dypere inn i effekten smartkapital fra investorer utgjør. I denne oppgaven har vi tatt med noen effekter av smartkapital funnene våre, men datagrunnlaget bør være større og sees i sammenheng med eksisterende teori.

7 Referanser

- Ardichvili, A., Cardozo, R. N., Tune, K. & Reinach, J. (2002). The role of angel investors in the assembly of non-financial resources to new ventures: Conceptual frameworks and empirical evidence. *Journal of Enterprising Culture* 10(1), 39–65.
- Berg-Utby, T., Sørheim, R. & Widding, L. Ø. (2007). “Venture Capital Funds: Do They Meet the Expectations of Portfolio Firms?” *Venture Capital* 9(1), 23–41.
- Berkery, D. (2007). *Raising Venture Capital for the Serious Entrepreneur*. McGraw-Hill Education – Europe.
- Bjørgum Ø. & Sørheim R. (2015). The funding of new technology firms in a precommercial industry – the role of smart capital. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(3), 249-266.
- Brush, C., Green, P. G. & Hart, M. M. (2001). From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base. *Academy of Management*, 15(1), 64-80.
- Busenitz, L. W., Fiet, J. O. & Moesel, D. D. (2003). Reconsidering the venture capitalists’ “value added” proposition: An interorganizational learning perspective. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 187-807.
- Deakins, D., E. O’Neill, & P. Mileham. (2000). Executive learning in entrepreneurial firms and the role of external directors. *Education + Training* 42(4/5), 317–325.
- De Clercq, D., Fried, V. H., Lehtonen, O. & Sapienza, H. J. (2006). An Entrepreneur’s Guide to the Venture Capital Galaxy. *Academy of Management Perspectives*, 20(3), 90-112.
- DNB. (2016). DNB NXT - Fra oppstart til vekst - idé møter kapital. Hentet fra: <https://docplayer.me/68659916-Dnb-nxt-fra-oppstart-til-vekst-ide-moter-kapital.html>
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1) 57-88.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2. utg.) McGraw-Hill.
- Gorman, M. & Sahlman, W.A. (1989). What Do Venture Capitalists Do? *Journal of Business Venturing*, 4(4), 231-248.
- Greve, A. (2000). Sosial kapital: Hvor står vi i dag? En kommentar til Colemans artikkel. *Magma*. Hentet fra <https://old.magma.no/sosial-kapital-hvor-staar-vi-i-dag>
- Grünfeld, L., A. (2010). Kompetent kapital og smart arbeidskraft. Hentet fra <https://www.menon.no/publication/kompetent-kapital-og-smart-arbeidskraft/>
- Hall, M. A. & Berenson, R. A. (1998) Ethical practice in managed care: a dose of realism. *Ann Intern Med*, 128(5), 395-402.
- Innovasjon Norge. (2016). Såkornfondenes plass i virkemiddelapparatet – noen funn og refleksjoner. Hentet fra <https://verdiskaper.wordpress.com/2016/01/08/sakornfondenes-plass-i-virkemiddelapparatet-noen-funn-og-refleksjoner/>
- Investinor. (u.å.). Investeringer. Hentet 25. april 2022 fra <https://investinor.no/investeringer/>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* (4. Utg). Abstrakt forlag.
- Jonsson, S., Greve, H. R. & Fujiwara-Greve, T. (2009). Undeserved loss: The spread of legitimacy loss to innocent organizations in response to reported corporate deviance. *Administrative Science Quarterly*, 54(2). 195-228.
- Langeland, O. (2010). *Kompetent kapital og finansiering av innovative bedrifter i tidlige faser* (NIBR-notat 2010:103). Oslo. Norsk institutt for by- og regionforskning. Hentet fra <https://hdl.handle.net/20.500.12199/2421>
- Large, D. & Muegge, S. (2008). Venture capitalists’ non-financial value-added: An evaluation of the evidence and implications for research. *Venture Capital*, 10(1), 21-53.

- Madill, J. J., Haines, G. H. & Riding, A. L. (2005). The Role of Angels in Technology SMEs: A Link to Venture Capital. *Venture Capital*, 7(2), 107-129.
- Mason, C. M. (2008). The real venture capitalists: a review of research on business angels. 1-55.
- Maula, M., Autio, E. & Murray, G. (2005). Corporate Venture Capitalists and Independent Venture Capitalists: What Do They Know, Who Do They Know and Should Entrepreneurs Care? *Venture Capital*, 7(1), 3-21.
- Maula, M. (2001). *Corporate Venture Capital and the Value-Added for Technology-Based New Firms*. [Doktorgradsavhandling, Helsinki University of Technology, Finland] <http://lib.tkk.fi/Diss/2001/isbn9512260816/isbn9512260816.pdf>
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. The Free Press.
- Politis, D. (2008). Business Angels and Value Added: What Do We Know and Where Do We Go? *Venture Capital*, 10(2), 127-147.
- Pollock, T. G. & Rindova, V. P. (2003). Media Legitimation Effects in the Market for Initial Public Offerings. *Academy of Management Journal*, 46(5), 631-642.
- Putnam, R. D. (1993), *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Santos, F. M. & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643-671.
- Sapienza, H., J. (1992). When do venture capitalists add value? *Journal of Business Venturing*, 7(1), 9-27.
- Sapienza, H. J., Manigart, S. & Vermeir, W. (1996). Venture capitalist governance and value added in four countries. *Journal of Business Venturing*, 11(6), 439-469.
- Schiefloe, P. M. (2015) *Sosiale landskap og sosial kapital. Nettverk og nettverksforskning*. Universitetsforlaget.
- Siva. (2022). Sivas inkubasjonsprogram (2012 - 2022). Hentet 25. April 2022 fra <https://siva.no/om-siva/>
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of organizations*, 44(2), 142-193.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 12(3), 571-610.
- Sætre, A. (2003). Entrepreneurial perspectives on informal venture capital. *Venture Capital*, 5(1), 71-94.
- Sørheim, R. (2005). "Business Angels as Facilitators for Further Finance: An Exploratory Study." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 178-191.
- Vinje, V. (2014). *Kompetent kapital. Innovasjon, eierskap og skatt*. (2. utg). Oslo. Civita. Hentet fra <https://civita.no/rapport/kompetent-kapital-og-eierskap/>
- Wang, T., Thornhill, S. & De Castro, J. O. (2017). Entrepreneurial Orientation, Legitimation, and New Venture Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(4), 371-482.
- Widding, Ø., Landsgård, L. Ø. & Sørheim, R. (2009). Smarte penger? Ikke-finansielle bidrag fra norske risikokapitalister. *Teknologibasert nyskaping i Norge*, 71-87. Tapir akademisk forl.
- Wollebæk, P. & Selle, P. (2005). Hvorfor studere sosial kapital i Norge? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 221-235. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2005-02-05>
- Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.
- Zu Knyphausen-Aufseß D. (2005). Corporate Venture Capital: Who Adds Value? *Venture Capital*, 7(1), 23-49.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide Entreprenør

Intervjuguide entreprenører:

Innledning:

- Kan du kort si noe om din bakgrunn, utdanning?
- Hva er din stilling / formelle rolle i bedriften?
- Hvilke stadiet er din virksomhet i per nå? Start Up?
- Hvor lenge har du jobbet med innovasjonen? (Fra start av ide til nå)
- Hadde du en investorstrategi? Utarbeidet Businesscase før første investor kom inn i selskapet?
- Hvordan definerer du verdiøkende bidrag fra investor.
- Var det fokus på andre type bidrag utover kapital fra investorer?
- Hva var viktig for deg som entreprenør under innhenting av investor?

1. Verdiøkende bidrag:

Har investoren bidratt med verdiøkende bidrag?

1.1 Interne Verdiøkende bidrag:

Finans/Admin/Organisasjon/Utvikling

- På hvilken måte har investoren bidratt med administrative tjenester? Slik som veiledning eller andre former for organisatorisk bistand.
- På hvilken måte har Investoren bidratt med forretningsutvikling i selskapet?
 - **Teknologiutvikling/ Kunnskap /Kompetanse/ Test sights.**
- På hvilken måte har investoren bidratt med teknologiutvikling?
 - Hvilken teknologi har de hjulpet til med?
- Hvilken kunnskap/kompetanse har investoren bidratt inn mot ditt selskap/produkt?
- Hvilken betydning har egen kompetanse/kunnskap hatt for en investoravtale?

1.2 Eksterne Verdiøkende bidrag:

Nettverk:

- Har investorens nettverk vært av stor betydning for ditt selskap?
 - Kan du gi noen eksempel eller utdype dette?
- Hadde investoren kjennskap til bransjen fra tidligere?
 - Hvilken betydning har dette hatt?
- Mener du investorens nettverk var av betydning for å inngå investor samarbeid?
 - Hva er din oppfatning/mening?
 - Forklar hvorfor/hvordan.
- Har noen investorer vært med å bidra til å innhente investor i neste steg?
 - Hvordan?

Har noen investorer bidratt til å innhente nye kunder og partnere?

- Hvordan?

Legitimitet/Omdømme:

- Har investoren bidratt med legitimitet inn i selskapet?
 - På hvilken måte? Kan du gi noen eksempel?
- Er legitimitet i næringen noe du selv har tatt med deg inn i selskapet?
 - Hvordan? Utdyp gjerne dette.

- Vet du om omdømmet til en investor som har investert vært med å bidra til at flere investorer har vist interesse for selskapet?
 - Hvordan skjedde dette?
- På hvilken måte har denne investoren hatt innvirkning på at flere investorer ble med?
 - *Hva konkret var årsaken til at flere hengte seg på?*
- Hva har investor som har bidratt til økt legitimitet hatt å si for utviklingen av selskapet?
 - Utdyp dette. Hva konkret har bidratt til utviklingen.

1.3 Verdiøkende bidrag: Smart Kapital

Hva konkret har investorer bidratt med ut over kapital av verdiøkende bidrag (Smart Kapital)?

- Vet du hvorfor investorer har bidratt med mer ut over ren kapital?
- Var dette ett direkte ønske eller krav fra investor?
- Var dette ett direkte ønske eller krav fra deg som entreprenør?
- Hvilke verdiøkende bidrag har hatt størst betydning?
 - Hvordan og Hvorfor/utdyp
 - Hvilke betydninger har dette gitt selskapet?
 - Har dette bidratt positivt? På hvilken måte?
- Andre bidrag av smartkapital som har vært av betydning eller som dere gjerne skulle fått tilgang på i større grad?
 - Hva og Hvorfor?
- Opplevde du å ikke motta lovet bidrag fra investoren?
 - Kan du gi noen konkrete eksempler?

1.4 Verdiskapning:

- Hva har investorer hatt å si for utviklingen av produktet/tjenesten?
- Andre verdiskapende bidrag som har vært av viktighet for selskapet/investor?
 - Hva? Hvordan? Hvorfor?

1.5 Annet:

- Ved inngåelse av investor avtale, fikk du det bidraget du trodde du hadde behov for på dette tidspunktet?
 - Hva var det som ikke ble som antatt/lovet? Utdyp.
- Opplevde du å motta bidrag som du hadde større behov for enn antatt?
 - Hva? Utdyp

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide Investorer

Intervjuguide Investor:

Innledning:

- Kan du si litt om dere selv, selskapets bakgrunn.
- Fortell kort om dere som investor?
- Hvilken type investor kategoriseres dere som?
 - Utdyp

1.1 Verdiskaping:

- Hvordan kommer dere i kontakt med mulige entreprenører?
- Fokuserer dere på spesifikk bransje eller teknologi hvor dere ønsker å gå inn som investor?
 - Styres dette noe opp mot nasjonale satsninger/fokusområder.
- Hva bidrar dere med som investor?
- Hva ser du etter hos en entreprenør? Spesielle preferanser/krav?
- Hvordan måler dere mulighetsbilde? Kun produkt/tjeneste? Vektlegges Businesscase?
 - Kan dere si noe om inkubator tjenester dere tilbyr til entreprenører?
 - Hva tenker dere om risiko?
 - Hvordan beregner dere risiko?
 - Utdyp
- Vektlegger dere verdiskaping ut fra politisk satsning? Eks bærekraft eller lignende?

1.2 Legitimitet:

- Er det bevist at dere ved å være investor gir legitimitet til selskap dere investerer i?
 - Forklar
- Planlegger dere hvordan legitimiteten til entreprenøren kan økes?
 - Hva er viktig? Utdyp?
- Gjør dere noe aktivt for å forsterke legitimiteten til selskaper dere investerer i?
 - Hvorfor? Hvordan?
- På hvilken måte mener dere at dere gir legitimitet?
 - Hvorfor? Utdyp.

1.3 Verdiøkende bidrag:

- Hva er viktigst av verdiøkende bidrag dere gir utover kapital?
 - Utdyp dette
- Prøver dere å påvirke entreprenør dersom dere mener at det er andre bidrag en kapital som er viktig?
- Har dere strategisk satt tidsperspektiv for å oppnåelse av avkastning som kriterier/forventing?
 - Hvorfor? Hva skjer konkret dersom dette ikke innfris?

1.4 Nettverk:

- Ser dere på kjennskap til bransjen som positivt for inngåelse av avtale?
- Bidrar dere med nettverk og kunnskapsdeling som en del av bidraget?
 - Hvorfor? Hvordan?
- Er nettverk i bransjen noe dere ser på som nødvendig?
 - Hvorfor? Hvordan?

1.5 Annet:

Er det andre punkter dere mener er av betydning for at entreprenører skal lykkes med sin entreprenørbedrift?

8.3 Vedlegg 3: Analyse Entreprenør 1

Entreprenør 1

	Bidrag		Hvordan er Bidraget gitt
Interne Bidrag	Ressurser	1.CFO 2.Investor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mottatt ressurs fra investor, investor tok direkte kontakt med CFO og introduserte denne for entreprenør. 2. Gikk inn med overkurs i selskapet for finansiering av manglende ressurser.
	Fullmakter	1.Styremedlemmer 2.Akjseavtaler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alle investorene sitter i styret. 2. Styret bidrar med utforming av avtaler.
	Rådgivning	1.Markedsanalyse 2.Markedsføring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Offentlig støtteapparat har bidratt med rådgivere til å analysere markedet sammen med Entreprenør. <ul style="list-style-type: none"> • Setter av tid til fysiske møter for gjennomgang og diskusjoner. 2. Markedsføringsteam har utarbeidet «Go-to Market» plan sammen med entreprenør. <ul style="list-style-type: none"> • Investorens navn blir aktivt benyttet i markedsføring. • Styret bidrar til markedsførings strategi basert på erfaringer.
	Drift	1.CFO 2.Strategi 3.Lokaler 4.Logistikk 5.Administrasjon 6.Styre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bidrar til økonomisk styring av selskapet, budsjettering og analyser. 2. Ressurs bidrar med kommersialiseringsstrategi for å nå ut i det internasjonale markedet. 3. Investor finansierer lokaler til selskapet. 4. Investor har satt egne logistikk kanaler til disposisjon. 5. Test og kvalitetssikring av produkt. 6. Utvikling av produkt diskutert i styret. <ul style="list-style-type: none"> • Forretningsutvikling kompetanse gis i styre.

	Veiledning	1.Marked 2.Kunnskap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Villedning av nøkkelperson som sitter med brederfaring og suksess fra tidligere selskaper. 2. Investor bidrar med posisjoneringsstrategi i markedet på bakgrunn av egen erfaring i tilsvarende bedrifter.
Eksterne Bidrag	Legitimitet	1.Mandat 2.Markedsføring 3.Tiltro til produkt 4.Name-drop	<ol style="list-style-type: none"> 1. På grunn av egen legitimitet til investorene sitter mandatet løst og beslutningsprosessene er ikke alltid formelle i styret. 2. Investorens merkenavn i næringen har vært en døråpner for entreprenør. Hvor investor er anerkjent i bransjen. 3. Entreprenørselskapet har blitt mottatt som en seriøs aktør på bakgrunn av investor og styremedlemmer. 4. Name-dropper investoren i situasjoner der dette er nødvendig, særlig internasjonalt hvor det er utfordrende med kvinnelige entreprenører.
	Sosial Kapital	1.Ressurser 2.Nøkkelpersoner 3.Globale ressurser	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investor har hentet inn CFO, hvor investor har koblet entreprenør og CFO sammen. 2. Eget personlig nettverk har bidratt til investoravtaler med nære relasjoner. 3. Investor gir tilgang til eget ressursnettverk med kompetanse på markedsføring og logistikk i utlandet.

Eksempelsitater:

1. *Norske investorer ser alt for mye bakover i tid, ser på tapt egenkapital, ikke særlig på posisjonering og muligheter fremover.*
2. *Mener sin utdanning og arbeidserfaring har hatt stor betydning for innhenting av investorer. Eget nettverk og erfaring har trolig hatt stor betydning, fordi det er til syvende og sist entreprenøren de tror på.*
3. *Skulle ønske at fokuset på finans var på plass tidligere, ikke kun ren kapital. Hvor nødvendigheten av CFO og CEO skulle vært tydeligere før kapitalen er lavere. Veiledning og kunnskap rundt dette på ett tidligere stadie hadde vært av stor betydning.*
4. *Ønsker i større grad smarte penger, ikke dumme penger. I form av ressurser, kompetanse og erfaring tilknyttet konseptet.*
5. *Mener at dersom det hadde vært større fokus på andre bidrag enn ren kapital er det nok flere selskaper som hadde klart seg.*

6. *Det nytter ikke å vise til penger i banken, det er ressursene som får dette til å flyte.*

8.4 Vedlegg 4: Analyse Entreprenør 2

Entreprenør 2

	Bidrag		Hvordan er Bidraget gitt
Interne Bidrag	Ressurser	1.Samarbeidspartner 2.Inkubator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entreprenøren tok selv kontakt med mulig samarbeidspartner for å inngå avtale. 2. Entreprenøren tok selv kontakt med inkubator, ble tildelt oppstarts program for entreprenører.
	Fullmakter	1.Lisensavtale 2.Marked 3.Styreplass	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lisensavtalen sikrer kapital til entreprenørens utgifter knyttet til drift i henhold til fordeling av eierandel. <ul style="list-style-type: none"> • Deltok på møter med mulige investorer for inngåelse av avtale. • Rådgiver hjalp til å sette opp kontrakter og lisensavtaler hvor entreprenørens insentiver ble ivaretatt. 2. Deler interne avtaler om tilganger til markedets beste ressurser og produkter. 3. Investoren stilte krav til rett på styreplass ved investering.
	Rådgivning	1.Teknologi 2.Egen rådgiver 3.Partnere	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deler intern teknologi for bedring av produkt. 2. Fikk tildelt egen rådgiver gjennom inkubatorprogram. 3. Rådgiver hjalp til med å finne mulige samarbeidspartnere gjennom markedsføring av konsept gjennom egne plattformer og media kanaler. <ul style="list-style-type: none"> • Entreprenøren tok selv direkte kontakt med mulig samarbeidspartner. • Den første samarbeidspartneren tok kontakt med mulig samarbeidspartner nr to for å dekke manglende kunnskap, teknologi og ressurser som de ikke satt på selv. • Med ønske om å også være med som en samarbeidspartner og investor.

	Drift	<ol style="list-style-type: none"> 1.Finansiering 2.Arbeidsplass 3.Kompetanse 4.Samarbeidspartner 5.Pilotkunde 6.Ressurser 7.Markedsføring 8.Kunder 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aksjepost bidrar til finansiering av selskapet. 2. Entreprenør jobber for investoren, ansatt og sikrer egen inntekt. <ul style="list-style-type: none"> • Samarbeidsavtale sikrer kapital til entreprenørens utgifter knyttet til drift og kompetanse. • Dekker kostander til innleing av nødvendig kompetanse, eksempelvis DNV. 3. Tildeler intern og ekstern kompetanse for utvikling av produkt. 4. Den første samarbeidspartneren tok kontakt med mulig samarbeidspartner for å dekke manglende kunnskap, teknologi og ressurser. 5. Investor tok direkte kontakt gjennom eget nettverk. <ul style="list-style-type: none"> • Ønske om å også være med som en samarbeidspartner og investor. • Investor bidro til inngåelse av pilotavtale gjennom møter og markedsføring av konseptet til interessenter. 6. Skaffer tilstrekkelig ressurser for fremdrift av prosjektet. 7. Investor bidrar med markedsføring av konseptet på seminarer, i klynger og på egne nettsider. 8. Samarbeidspartner selger konseptet og inngår kontrakter.
Eksterne Bidrag	Legitimitet	<ol style="list-style-type: none"> 1.Marked 2.Partnere 3.Risiko 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investorenes legitimitet bidrar til avgjørende og økende salg. 2. Legitimitet til partnere skape. 3. Skaper høyere sannsynlighet til realisering av produktet i markedet. 4. Risikoen for nye investorer og kunder synker.

	Sosial Kapital	1. Entreprenørens eget nettverk	1. Har vært av stor betydning for å skaffe investorer og partnere.
--	-----------------------	---------------------------------	--

Eksempel Sitater:

1. De mest betydningsfulle bidragene: ressurs og markedsføring.
2. Kunne ikke gjennomført arbeidet uten sine samarbeidspartnere. «*Det er helt utenkelig.*»
3. Investoren sin legitimitet er helt avgjørende i markedet som leverandør av konseptet.
4. *Desto flere større investorer som kommer inn, desto større legitimitet får man.*

8.5 Vedlegg 5: Analyse Entreprenør 3

Entreprenør 3

	Bidrag		Hvordan er Bidraget gitt
Interne Bidrag	Ressurser	1.Styremedlem 2.Ressurser	<ol style="list-style-type: none"> 1. Styreleder har tatt direkte kontakt med sitt nettverk for å hente inn en investor som også sitter i styre. 2. Styreleder har hentet kompetanse fra eget nettverk.
	Fullmakter	1.Forpliktelsesbrev 2.Styremedlem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avtale om å investere dersom flere investorer investerer. 2. Investor krever styreplass dersom det er nødvendig.
	Rådgivning	1.Styremedlem 2.Veiledning 3.Budsjett	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veiledet entreprenøren om hvilke forventinger som stilles til å kunne hente inn flere investorer. 2. Markedsføring, budsjettering og produktutvikling er diskutert med styret. <ul style="list-style-type: none"> • Investor har bidratt til utarbeidelse av aksjeavtaler, aksjekjøp, validering av markedet, prising av konseptet, validering av konseptet underveis. • Utarbeidelse av opsjonsavtaler. 3. Styret bidrar med veiledning rundt budsjettet, der entreprenør må sette opp flere scenarier for konseptet, for ett større sikkerhetsnett.
	Drift	1.Kapital 2.Kunnskap 3.Økonomi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entreprenør hentet selv den første investoren gjennom eget nettverk. <ul style="list-style-type: none"> - Entreprenør har slitt med å få investorer med på sitt konsept da det ikke faller under «det grønne skiftet». <ol style="list-style-type: none"> 2. Styremedlemmene har god erfaring i markedet som deles med entreprenøren. 3. Styret bidrar med økonomistyring i selskapet. Bidrar til oppsett av budsjetter

			og sørger for at alle elementer er med i budsjettplanen.
	Veiledning	1.Pitchekurs 2.Businessmodell 3.Strategi 4.Møter 5.Avtaler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entreprenør har selv meldt seg opp på kurs. 2. Styreleder har veiledet til endringer i modellen. 3. Styret diskuterer konseptets strategi for hvordan kommersialisere produktet på best mulig måte. 4. Entreprenør fikk mulighet til å være med på felles entreprenør møter for kunnskapsdeling. 5. Styret bidrar i diskusjoner rundt opsjon og aksjeavtaler.
Eksterne Bidrag	Legitimitet	1.Omdømme 2.Investor 3.Markedsføring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Styrelederen har gitt troverdighet på prosjektet gjennom sitt navn og omdømme gjennom sine prosjekter og resultater. 2. Investor nr 2 investerte på grunn av investor 1. <ul style="list-style-type: none"> • Investorene gir konseptet legitimitet i den form av at det er kjente personer som sitter i styret. 3. Styreleder er en stor investor og alt som denne personen investerer i blir markedsført i media grunnet sin suksess som investor.
	Sosial Kapital	1.Ressurser 2.Personlig nettverk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Styreleder har hentet inn ressurser som har vært nødvendig for utvikling av konseptet. <ul style="list-style-type: none"> • Styreleder har hentet inn ekspertise kompetanse til selskapet.. 2. Alle investorene er fra entreprenørens eget nettverk. Kjenner disse fra tidligere.
	Nettverk	1.Styre 2.Kompetanse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Styreleder hentet inn et nytt styremedlem, en CTO. 2. Styremedlemmer kontakter sitt nettverk for råd og ressurser når dette er nødvendig. Styreleder tar direkte kontakt for avtale.

	Veiledning	1.Businessmodell	<p>1. Innovasjon Norge anser at selskapet har innovasjonshøyde gjennom at de har bidratt med markedsavklaringspenger for en markedsanalyse utført av entreprenør, som igjen innledet til endring av businessmodellen for entreprenøren.</p>
--	-------------------	------------------	---

Eksempel Sitat:

- 1. Mitt nettverk var avgjørende for å komme i gang med min ide. Dette var årsaken til at andre også ble med som investorer.*

8.6 Vedlegg 6: Analyse Entreprenør 4

Entreprenør 4

	Bidrag		Hvordan er Bidraget gitt
Interne Bidrag	Ressurser	1. Nettverk	1. Entreprenør tok selv direkte kontakt med potensiell samarbeidspartner/Investor. Avtalte møtet direkte og inngikk avtale.
	Fullmakter	1. Investoravtale	1. Styringskomite fremlegg av resultater, milepæler og legger videre plan. <ul style="list-style-type: none"> • Vilkårene i investoravtalen er tilpasset investorene. • Kapital kan konverteres til aksjer. • Førsterett på kjøp av teknologi. • Rabatterte avtaler.
	Rådgivning	1. Administrasjon	1. Tildelt egen rådgiver til etablering av selskapet. <ul style="list-style-type: none"> • Rådgiver løfter frem ideer som entreprenør ikke har tenkt på. • Aktiv rådgivning til utforming av aksjonæravtale. Forutsetninger for kjøp og salg av aksjer.
	Drift	1. Kompetanse 2. Styre 3. Utvikling 4. Teknologi	1. Investor 1 benyttet sin fagkompetanse til å ta kontakt med investor 2. Tilrettela og oppmuntret om prosjektet for at investor 2 skulle være med. 2. Investorer er styremedlemmer. <ul style="list-style-type: none"> • Investor utført mulighetsstudie for konseptet i markedet. • Styringskomite opprettet av styre. Her legges frem resultater, milepæler og videre planlegging skjer. • Styringskomite opprett med bidrag fra hver investor med hver sin fagansvarlig som bidrar med kompetanse og utvikling. 3. Pilotkunde har vært med på utvikling og testing av produktet gjennom jevnlig møter i styringskomiteen. <ul style="list-style-type: none"> • Løftet frem utfordringer og drøftet mulige løsninger og utforminger. 4. Brukeren har bidratt til utvikling av teknologien.
Eksterne Bidrag	Legitimitet	1. Investorene	1. Investorene har god legitimitet i markedet
	Sosial Kapital		

Eksempel Sitater:

1. Viktigste bidrag: Kontakter og etablering av selskapet.
2. Nøkkelen er å få med sluttbrukerne.

3. Det aller viktigste var å få de store aktørene på plass fordi, får du de på plass, så er det mulig å få støtte fra myndighetene og da åpner de private pengesekken.
4. Fikk signert avtale om støtte fra investor, der han avtalte møtet via en fra sitt nettverk.
 - *«Dette skjedde ubyråkratisk og greit».*
 - *«Denne parten er kjent for å være veldig ubyråkratisk, så prosessene der er veldig korte og raske i forhold til andre slike selskaper.»*
 - *«Jeg viste også at de hadde store forpliktelser og at dette var ett viktig tema for dem».*
5. God dialog med sluttkunde:
 - *«Sluttkunden kunne ikke se sitt behov, og jeg kunne ikke se sluttkundens behov, så uten den dialogen så ville vi aldri ha skjønt at her har vi en løsning på ett behov de har».*
6. Disse kom med utelukkende på grunn av dialogen.
 - *«Det er ofte en fordel å ha med investorer som kan bidra med kompetanse, samtidig så ønsker man kanskje ikke å ha med investorer som kan være mulige konkurrenter.» Så der må man være litt forsiktig.*

8.7 Vedlegg 7: Analyse Entreprenør 5

Entreprenør 5

Bidrag	Hva er gitt	Hvordan er dette gitt
Nettverk.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tilgang til erfarne personer. 2. Investorer. 3. Kunnskap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investoren sørget for direkte kontakt med mulige samarbeidspartnere på vegne av entreprenørene. 2. Styremedlem hentet inn investorer fra eget nettverk. 3. Kunnskap ble hentet inn av investorer gjennom eget nettverk med direkte kontakt fra investorene.
Legitimitet:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bruk av kjente navn for profilering og posisjonering i markedet. 2. Investorer 3. Nøkkelperson 4. Omdømme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bevisst bruk av navn på respekterte personer i markedet i møter og ved markedsføring av selskapet/produktet. 2. Investor har bidratt til neste investor grunnet sin legitimitet. 3. Nøkkelperson har erfaring og utdanning som skaper tillit i markedet for konseptet som selskapet selger. 4. Legitimiteten til enkeltpersoner har økt omdømme til selskapet/konseptet. <ul style="list-style-type: none"> • Anerkjente personer har bidratt i pilottesten, øker omdømme på produkt/tjeneste.
Styrebidrag.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nettverk 2. Strategi 3. Klyngemedlemskap 4. Kompetanse 5. Forretningsplan 6. Finansieringsstrategi 7. Marked 8. Markedsføring 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investorene tok direkte kontakt med sitt nettverk for å hente inn respekterte personer med nøkkel kompetanse for selskapet, både innen teknologi og erfaring med oppstart av selskaper. Tilrettelegging av møter viktige personer. 2. Investorene bidro med strategi om å hente inn kjente personer med god kompetanse innen feltet. 3. Investorene bruker klyngen aktivt for markedsføring og tilknytning til mulige interessenter/nye investorer. 4. Styremedlem har bidratt med kompetanse innen oppbygging av selskap fra tidlig fase, delt tidligere erfaringer. <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktet personer med bred teknologierfaring for bidrag i selskapet. 5. Styret har bidratt til utvikling av forretningsplan. 6. Tilrettelegging av kapitalutvidelse, utarbeidelse av investorplan, utviklingsløp, markedsføring og markedsutbredelse.

		<p>7. Nøkkelperson tok direkte kontakt med høytstående personer for å få en avtale om pilottest.</p> <p>8. Sørget for publiseringer på sosiale plattformer, eks, LinkedIn, og andre anerkjente markedsrelevante plattformer.</p>
Eget Bidrag	<p>1. Kompetanse</p> <p>2. Nettverk</p> <p>3. Legitimitet</p>	<p>1. Entreprenøren har selv bidratt til kompetanse på produkt.</p> <p>2. Benyttet eget nettverk som døråpner til viktige personer for beslutningstaking.</p> <p>3. Kjent person i bransjen med bred erfaring og kunnskap.</p>

Sitater:

1. Nøkkelpersoner skaper ofte interesse hos andre, fordi de vet at disse ofte lykkes med sine investeringer og ønsker på det grunnlaget å selv investere.
2. *Vil understreke viktigheten av å få de riktige investorene og styremedlemmene på plass, hvor det er viktig å være selektiv, dersom man har anledning til det. Det fremskynder prosesser.*
3. *Investor genererer investor. Har man gode navn der, så er det andre som vil være med på grunn av at de kjenner hverandre.*
4. *Nye investorer genererer nye investorer, også aktivt i noen tilfeller.*
5. *Utvisomt at det har hatt stor betydning for konseptet, med bidrag av nettverk.*

Viktigste bidrag:

1. *Investor genererer investor. Synergieffekt, men tillit i markedet fra investorene.*
2. *Tilbakemeldinger fra nøkkelpersoner på konseptet. Der de får lov å sitere de som har benyttet systemet, med god faglig bakgrunn.*

Anbefalinger:

1. Søke om vekstgaranti. Dersom man får anledning til å hente inn vekstgaranti vil dette gi likviditet som kan være avgjørende i overgangsperioder.
2. Benytt anledningen til å hente inn midler som er tilskuddsmidler, bank finansiering parallelt med at du henter inn investor kapital, det viser at det er mye enklere å vise at du får interesse fra investormarkedet. Risiko reduserende fra bank.

8.8 Vedlegg 8: Analyse Investor 1

Investor 1

Bidrag	Hva er gitt	Hvordan er dette gitt
Nettverk	1. Tilgang til nettverk/kjente personer/selskaper.	1. Setter entreprenører i kontakt med relevante personer, selskaper, men entreprenøren må ta møtet selv med personer/selskaper.
Rådgivning	1. Veiledning 2. Avtaler/kontrakter 3. Møtevirksomhet 4. Investorer	<p>1. Entreprenøren får egen rådgiver med erfaring å relevant kompetanse. Fungerer som rådgiver/forretningsutvikler for selskapet i tidlig fase.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gjør entreprenøren obs på mulige fallgruver. • Hjelp til å utvikle team. • Hjelp til matriser til aksjonæravtalen. • Rådgivningen tilpasses behov til entreprenør. • Utfordre entreprenør til å lage fremdriftsplan til selskapet. • Informerer om mulige støtteordninger. Eks, markedsavklaringspenger, Enova, etc. • Bidrar med kunnskap om offentlige virkemiddelapparater. • Bidrar med å tilknytte personell/selskap til gjennomføring av pilottest. • Verifiserer pilotsøknader før disse sendes inn. • Skriver ikke søknader, men peker entreprenør i retning for hjelp til dette. • Teste investor presentasjon sammen med investor ansvarlig, veileder i riktig retning mot hver enkelt investor basert på kunnskap og erfaringer. <p>2. Rådgiver bistår utforming av søknader/avtaler, utforming av kontrakter. Patentsøknader og søknader eksempelvis til støtteordninger, patentsøknader, etc.</p> <p>3. Rådgiveren setter entreprenørene i kontakt med nøkkelpersoner.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Rådgiver gir entreprenør deltar gjerne på møter for å ivareta entreprenøren under forhandlinger. • Entreprenør får tilbud om å delta på gruppemøter for å veksle erfaringer mellom entreprenørene der nødvendig/ønskelig kompetente ressurser er til stede for veiledning. <p>4. Rådgiver bidrar til å finne investorer til selskapet., styremedlemmer og kompetanse.</p>
Styrebidrag	1.Styremedlem	<p>1. Krever plass i styret, benyttes ikke alltid dersom de ikke føler behovet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrar til veiledning og planlegging i styret. • Krever alltid investeringer med utarbeidet aksjonæravtale.
Omdømme	1.Legitimitet	<p>1. Entreprenør får bruke investor navn for andre investorpresentasjoner og samarbeidsavtaler. Dette har vist seg å gi god effekt.</p>

Eksempelsitat:

1. *Mener det er alt for mange som kun tenker isolert sett på teknologi og produkt. Ofte mangel på kompetanse for kommersialisering og markedsføring.*
2. *«Mener det er alt for mange som kun tenker isolert sett på teknologi og produkt. Ofte mangel på kompetanse for kommersialisering og markedsføring»*

8.9 Vedlegg 9: Analyse Investor 2

Investorbidrag 2.

		Bidrag	Hvordan	Betydning/Effekt
I n t e r n e	Ressurser	1.Kompetanse 2. Investor	1.Investoren bidrar med egne ressurser og henter inn nødvendige ressurser fra eget kompetansenettverk. 2. Investor tar direkte kontakt med de som investoren mener entreprenøren bør snakke med, investoren setter opp ett møte sammen med entreprenøren.	
		Eksempel sitater: <i>«Man kjøper seg inn i en bedrift fordi man har tro på ideen, det man ønsker å gi av konkrete innspill er jo for å fasiliteter videre vekst»</i>		
	Avtaler/ kriterier	1.Styremedlem	1. Krav til plass i styre	
		Eksempel sitater:		
Rådgivning	1.Investorpresentasjon 2. Produkt	1.Veleder og/eller lager investorpresentasjon. 2. Rådgivning til produkt og forretning.		
	Eksempel Sitater:			
B i d r a g	Drift	1.Administrative oppgaver 2. Forretningsmodell 3. Kontraktutforming 4. Teknologi 5. Kapital 6. Marked 7.Produksjon 8. Fasiliteter	1. Tar all administrasjon eller deler av administrasjon for entreprenør selskapet. Både internt og eksternt til rabatterte kostnader. - Støttefunksjoner - Regnskaps oppgaver. - Hjelper til med formaliaer. 2. Lage forretningsmodell 3. Bistår i utforming av kontrakter. 4. Bistår i utvikling av prototype ved hjelp av interne og eksterne ressurser. - Gir tilgang til stort kompetansemiljø. 5. Tar ulike posisjoner, aktive og rene «kalde» investeringer - Utfører innkjøp av verktøy og utstyr. - Tar gjerne kostander i prosjektet for å at entreprenør skal kunne realisere prosjektet. 6. Investor bruker media aktivt for å få oppmerksomhet. 7. Investor produsert prototype til kostpris. - Investor introduserer entreprenør for konsernets avdelinger slik at entreprenør ser selv hvilke mulige bidrag som kan benyttes internt hos investor. 8. Tilbud om å være med i engineeringsmiljø og produksjonslokaler.	Investor legger til rette for raskere utvikling.
		Eksempel Sitater: <ul style="list-style-type: none"> - <i>«Investor så entreprenørens behov og tilpasset bidragene»</i> - <i>«Investor bidrar med drift for at løftehøyden for entreprenørbedriften ikke skal bli for høy. Dette fordi at man ønsker å modne teknologien så raskt som mulig, ergo så ønsker man å ta bort slike barrierer i starten».</i> 		
		Bidrag	Hvordan	Betydning
E k s t	Legitimitet	1.Marked 2.Merkevare 3. Markedsføring	1. Entreprenør får bruke investorens navn aktivt i media. -Investor markedsfører konseptet på egne nettsider. 2.Investor benytter egen merkevare bevisst i markedet for oppmerksomhet rundt konseptet.	

e r n e B i d r a g			3. Bruker bevist legitim person i investorselskapet for å skape oppmerksomhet for konseptet i markedet ved markedsføring.	
			Eksempel sitat:	
	Sosial Kapital	1. Nettverk	1. Aktiv introduksjon av entreprenør selskap til alle interne avdelinger. - Aktivt introduksjon av entreprenør selskap til eksterne selskap for samarbeidspartnere og flere investorer.	
		Eksempel sitat: - «Spiller ofte på eget nettverk av de vi kjenner av operatører som kan tenke seg å være med på en reise».		

Eksempel sitat:

- «Min erfaring av entreprenøren selv er at fryktelig mange har en altfor liten forståelse av hva en investor er opptatt av. De tror at investoren er opptatt av teknologien, isolert sett, men det er bare ett virkemiddel».. «Det er ikke det som er hovedformålet, så det er evnen til å forstå hvordan man skal utvikle forretninger og hvordan man skal formulere seg inn mot andre investormiljø og se hva som faktisk er “selling point”».
- «De må forstå mottaker, og det gjør de ikke alltid».
- «De begynner å snakke om alt det tekniske med en gang»..

8.10 Vedlegg 10: Analyse Investor 3

Investor 3.

Bidrag	Hvilke bidrag	Hvordan er dette gitt
	1. Legitimitet 2. Legitimitet for Partnerskap	<p>1. Forteller om teknologien i markedet. Forteller om dette i konferanser, presentasjoner. Setter navnet til investoren på denne teknologien og investerer mye gjennom dette.</p> <ul style="list-style-type: none">• Fremstiller teknologien som positivt for eget varemerke. <p>2. Det var avgjørende at selskapet tok kontakt og presenterte konseptet for at det skulle resultere i en avtale.</p> <ul style="list-style-type: none">• Fikk fripass til å presentere konseptet grunnet posisjon i markedet grunnet legitimitet i markedet og størrelsen på selskapet. (Det er mange henvendelser hele tiden som de ikke tar seg tid til å se på).
	1. Markedsføring 2. Markedsundersøkelse 3. Klyngemedlemskap	<p>1. Markedsfører teknologien/konseptet på egne nettsider.</p> <ul style="list-style-type: none">• Holder foredrag.• Stiller opp på forespørsel om foredrag for teknologien.• Stiller opp på konferanser og seminarer som omhandler markedet.• Eksempel på dette er: OTD messe, Stavanger Energy konferanse, politikere.• Holdt foredrag for politikere i valgkamp. (Teknologien er nå godt kjent langt inne i stortinget).• Markedsføres gjennom flere forskjellige næringsklynger som de er medlemmer av, markedsføres i flere land, rundt om i verden. <p>2. Kjenner markedet og vet at dette er ett stort behov.</p> <p>3. Klyngene bidrar med å koble sammen bedrifter, jobber for å markedsføre teknologien. Dette har vært avgjørende for å få bred markedsføring av konseptet.</p> <ul style="list-style-type: none">• Tilgang på ressurser inn i EU systemet som kjenner systemet og

		bidrar til søknader og stiller personell til viktige møter.
	1. Nettverk. 2. Investorpresentasjon	1. Investoren bruker eget nettverk aktivt for å markedsføre og promotere konseptet rundt om i markedet for å gjøre dette kjent. 2. Hadde kjennskap til personer og hva de så etter, tilrettela presentasjonen basert på dette til investor.
	1. Salg/Utvikling: 2. Lisensavtale	1. Konseptet presenteres til alle mulige kunder gjennom eget kundemarked og spør om de ønsker å være med å finansiere og være med å utvikle konseptet. 2. Entreprenør leier ut teknologien eksklusivt til investor og skal leve av royalties og salg og markedsavkastning som investor her får etter kommersialisering av konseptet.
	1. Partnere	1. Manglet kompletterende teknologi in house. Gikk ut i markedet for å lete etter mulige partnere som kunne dekke dette behovet. Tok direkte kontakt med mulig partner som resulterte i avtale.
	1. Ressurser 2. Teknologi 3. Lokaler 4. Kompetanse	1. Stiller ressurser til disposisjon for utvikling og produksjon. 2. Bidrar med egne utviklere til utvikling av konseptet. 3. Stiller lokaler disponibel til testing og produksjon. 4. Stiller med nødvendig kompetanse. Dersom investor ikke besitter nødvendig kompetanse, bistår investor med å innhente dette og/eller finansieres dette av investor.
Forutsetning for investeringer.	1. Forretningsmulighet	1. Det må foreligge forretningsmuligheter for investoren for at dette skal være aktuelt. I form av utvikling, produksjon,

		arbeidsplasser etc. Det må være en eller annen form for synergieffekter for oss som selskap frem i tid.
--	--	---