

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE307E

Navn: Marlen Hamsund og Eirin Krogstad

Grensesprengende innovasjon:

Et dypdykk i norsk og sørafrikansk
inkubatorpraksis

Dato: 15.05.2023

Totalt antall sider: 133

Abstract

The purpose of this text is to research the daily practice of incubators in Norway and South Africa. The purpose is carried out by looking at four main themes. Three of the themes: search and selection, business support and mediation, are components gathered from the incubation framework presented by Bergek and Norman (2008). The fourth theme we will explore within the context of incubation, is co-creation. Based on these four themes, we have formulated the two following research questions, with associated theoretical assumptions:

1. "How do incubators facilitate their practice in Norway and South Africa?"

Theoretical assumption 1: *Incubators in Norway and South Africa use a lot of capacity on the selection of start-up companies.*

Theoretical assumption 2: *Incubators in Norway and South Africa offer varied support functions to their start-up companies.*

Theoretical assumption 3: *The incubators use resources to build networks and relationships around the incubator, both internally and externally.*

2. "To what extent do incubators facilitate internal and external co-creation in Norway and South Africa?"

Theoretical assumption 4: *The incubators in Norway and South Africa facilitate co-creation which lead to value for the start-up companies.*

This thesis is built on previous research and literature on incubators, incubator practice and co-creation. Furthermore, the research design and method are presented and due to the nature of our research topic, the thesis is structured by case design. The data is based on in-depth interviews with 8 informants, representing 8 different incubators. All informants, in Norway and South Africa, have met our selection criteria. In addition, quality assurance of the research and a summary assessment of the thesis' validity and reliability have been carried out.

Relevant findings show that the incubators in Norway and South Africa facilitate their practice by spending a lot of time and capacity on the search and selection of entrepreneurial companies. The findings also present a varied selection of support functions in the respective incubators, such as office spaces, but also in guidance and consulting, help with networking and help with financing. In addition, the incubators focus on cultivating good networks and relationships within the incubator, and with external actors. Findings point to little facilitation of co-creation internally and externally in the respective incubators. The incubators show an understanding and conviction of the potential benefits and value that can arise from co-creation, but facilitation of co-creation is weak in the Norwegian incubators and even weaker for the incubators in South Africa.

Forord

Arbeidet med denne oppgaven har, fra start til slutt, vært en reise. Vi har blitt testet, utfordret og vi har lært utrolig mye. Denne oppgaven markerer slutten på en toårig mastergrad i Bodø, ved Handelshøgskolen, Nord Universitet. Ved å fullføre dette studiet, mottar vi den etterlengtede tittelen Siviløkonom, innenfor profilen *Innovasjon og Entreprenørskap*, og oppgaven utgjør 30 studiepoeng. Når vi begynte å fordype oss i de ulike emnene, vokste interessen for å se videre på entreprenørskap. Etter noen innspill, tilfeldigheter og en smule hell, endte vi opp med å fordype oss i inkubatorpraksis i Norge og Sør-Afrika.

Gjennom Professor Åmo ved Nord Universitet, og hans samarbeid med IntPart prosjektet, fikk vi muligheten til å reise ned til Sør-Afrika for å gjennomføre datainnsamlingen. Dette betyr at alle våre intervjuer fra inkubatorer i Pretoria og Stellenbosch er gjort ansikt til ansikt, i de respektive inkubatorene. Vi vil benytte anledningen til å takke for muligheten til å oppleve en kultur så vidt forskjellig fra vår egen, og for erfaringene vi har gjort oss på reisen. Vi vil også takke vår veileder Espen John Isaksen, førsteamanuensis ved Handelshøgskolen, Nord Universitet, for hans gode støtte, stødige veiledning og iherdige innsats under skriveprosessen. Vi takker også alle informantene i Norge og Sør-Afrika som har bidratt med verdifull innsikt og kunnskap. Deres bidrag har hatt en stor innvirkning på sluttresultatet av oppgaven.

Vi var i utgangspunktet interessert i å undersøke hvordan inkubatorer tilrettelegger deres praksis for å bistå gründerbedrifter. Utfordringen lå i å treffe spikeren på hodet i intervjuprosessen, for å få svar på det vi lurte på. Vi har gjort oss gode refleksjoner og erfaringer underveis, som bidrar til en fin avslutning på oppgaven og et resultat vi er stolte av.

Nord Universitet, Bodø, 15. mai 2023

Marlen Hamsund og Eirin Krogstad

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er å kartlegge hvordan inkubatorer tilrettelegger deres daglige praksis i Norge og Sør-Afrika. Formålet er nådd ved å se på fire temaer i den daglige praksisen. Tre av temaene, søk og utvelgelse, forretningsstøtte og mekling er hentet fra rammeverket om inkubasjon, presentert av Bergek og Norman (2008). Det fjerde temaet er samskaping, og hvorvidt inkubatorer tilrettelegger for samskaping. På bakgrunn av dette har vi utformet følgende problemstillinger med tilknyttede teoretiske antagelser:

1. «Hvordan tilrettelegger inkubatorer deres praksis i Norge og Sør-Afrika?»

Teoretiske antagelse 1: *Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika bruker mye kapasitet på utvelgelse av gründerbedrifter.*

Teoretisk antagelse 2: *Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilbyr varierte støttefunksjoner til sine gründerbedrifter.*

Teoretiske antagelse 3: *Inkubatorene bruker ressurser på å bygge nettverk og relasjoner rundt inkubatoren, både internt og eksternt.*

2. «I hvilken grad tilrettelegger inkubatorer for intern og ekstern samskaping i Norge og i Sør-Afrika?»

Teoretiske antagelse 4: *Inkubatorene i Norge og Sør-Afrika tilrettelegger for samskaping og dette fører til verdi for gründerbedrifter.*

Grunnlaget for oppgaven er basert på litteratur om inkubatorer, inkubatorpraksis og samskaping. På bakgrunn av tema og oppgavens natur, har vi valgt å benytte casesdesign som vår forskningsdesign og metode. Datamaterialet er hentet fra dybdeintervjuer av 8 informanter som har fylt våre utvelgelseskriterier i Norge og Sør-Afrika. I tillegg, er oppgaven kvalitetssikret og en sammenfattet vurdering av oppgavens reliabilitet og validitet blir videre presentert.

Relevante funn viser at inkubatorene Norge og Sør-Afrika tilrettelegger deres praksis ved å sette av mye tid og kapasitet på søk og utvelgelse av gründerbedrifter. Videre finner vi at det tilbys et variert utvalg av støttefunksjoner i inkubatorene, slik som kontorplass og andre fysiske ressurser, men også i form av rådgivning og hjelp til å bygge nettverk og videre hjelp til å få tak i finansiering. I tillegg til dette, fant vi stort fokus på å bygge gode relasjoner innad

i inkubatorene, samt med eksterne aktører. Vi fant svært lite aktiv tilrettelegging av samskaping internt og eksternt i inkubatorene. Det foreligger likevel en forståelse over fordelene og verdien som kan oppstå ved samskaping. Tilrettelegging og implementering er svakt i de norske inkubatorene, og enda svakere i de sørafrikanske inkubatorene.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	iii
Sammendrag	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Introduksjon til tema	1
1.2 Aktualisering av tema.....	3
1.2.1 Samskaping og åpen innovasjon	4
1.3 Forskningsspørsmål.....	4
2.0 Litteratur.....	7
2.1 Avgrensning	7
2.2 Inkubatorer	8
2.2.1 Inkubator og ytelse	12
2.2.2 Inkubator og Innovasjon.....	15
2.3 Samskaping og åpen innovasjon	16
2.3.1 Samskaping	16
2.3.2 Åpen innovasjon.....	19
2.4 Teoretiske antagelser og forskningsmodell	21
2.4.1 Oppsummering	21
2.4.2 Søk og Utvelgelse.....	21
2.4.3 Forretningsstøtte	22
2.4.4 Mekling	22
2.4.5 Samskaping	23
2.4.6 Forskningsmodell	24
3. Metode.....	26
3.1 Problemstilling og formål.....	26
3.1.1 Kvalitativ og kvantitativ metode	26
3.2 Begrunnelse for valg av forskningsdesign	28
3.2.1 Begrunnelse for valg av casedesign	28
3.3 Teoretiske antagelser	30
3.4 Utvalg	30
3.4.1 Datainnsamling Norge.....	32
3.4.2 Datainnsamling Sør-Afrika	32
3.4.3 Oppsummering av Utvalg	32
3.4.4 Intervjuguide	33
3.4.5 Datainnsamling.....	34
3.5 Mønstermatching.....	35
3.6 Kriterier ved tolking av funn	37
3.7 Kvalitetssikring	38
3.7.1 Troverdighet	39
3.7.3 Overførbarhet	40

3.7.4 Bekreftbarhet	41
3.8 Etikk og etiske retningslinjer.....	41
3.9 Oppsummering av metode	42
4.0 Analyse.....	43
4.1 Empirisk Kontekst.....	43
4.1.1 Norsk kontekst.....	43
4.1.2 Sørafrikansk kontekst	44
4.1.3 Sammenligning mellom statistikk i Norge og Sør-Afrika	45
4.1.4 Trender	46
4.1.5 Forklaring av trender	50
4.1.6 Diskusjon av empiri i Norge og Sør-Afrika	51
4.2 Analyse av casene	52
4.2.2 Søk og utvelgelse	53
4.2.3 Forretningsstøtte.....	63
4.2.4 Mekling	73
4.2.5 Samskaping	83
4.2.6 Forskningsmodell	90
4.3 Funn og diskusjon	91
4.3.1 Søk og Utvelgelse.....	91
4.3.2 Forretningsstøtte.....	94
4.3.3 Mekling	94
4.3.4 Samskaping	95
5.0 Konklusjon	97
5.1 Hovedfunn.....	98
5.1.1 Teoretiske implikasjoner	101
5.2 Oppgavens begrensning og videre forskning	103
5.3 Avsluttende betraktninger	105
Referanser.....	106
Vedlegg	113

Figurliste

Figur 1, Komponenter, inkubator modell (Bergek og Norman, 2008, s. 23).....	12
Figur 2, Forskningsmodell	24
Figur 3, Nivå av Mønstermatching	36
Figur 4, Forskningsmodell med Fargekoder	38
Figur 5, Tidligfase entreprenøriell aktivitet (GEM, 2023).....	47
Figur 6, Gründer intensjoner (GEM, 2023).....	48
Figur 7, Frykt for å mislykkes (GEM, 2023)	49
Figur 8, Entreprenørskap som Karrierevalg (GEM, 2023)	50
Figur 9, Revidert forskningsmodell	90
Tabell 1, Definisjoner av Inkubator (Hausberg og Korreck, 2018)	10
Tabell 2, Forskningsspørsmål og teoretiske antagelser.....	24
Tabell 3, Kriterier	31
Tabell 4, Oversikt over Informanter	33
Tabell 5, Kriterier ved utvelgelse Norge	56
Tabell 6, Kriterier ved utvelgelse Sør-Afrika.....	60
Tabell 7, Støttefunksjoner Norge	66
Tabell 8, Støttefunksjoner Sør-Afrika.....	70
Tabell 9, Funn fra datainnsamling.....	93
Tabell 10, Forskningsspørsmål og funn fra teoretiske antagelser	97

1.0 Innledning

Temaet for denne oppgaven er inkubasjonspraksis, hvordan ulike inkubatorer driver i Norge og Sør-Afrika og hvorvidt de tilrettelegger for samskaping. Oppgaven har som mål å utforske hvordan inkubatorer organiseres for å støtte voksende gründerbedrifter i to svært ulike land og å kartlegge hva vi kan lære av hverandre. Vi kommer til å gjennomgå det nyere fenomenet, samskaping. Fordi inkubatorer i stor grad driver med innovasjon, vil det være interessant å undersøke hvorvidt inkubatorer tilrettelegger for intern og ekstern samskaping for å effektivisere, kultivere samarbeid og tilrettelegge for nyskaping på tvers av organisasjoner, både internt i inkubatoren og med eksterne aktører som eksisterer i økosystemet rundt.

1.1 Introduksjon til tema

Endringer har blitt den nye normalen for individer og organisasjoner. Ny teknologi, nye reguleringer, skatter og krav kan føre til endringer i marked og industrier som oppstår overraskende og uten forvarsel. For å være levedyktige, må bedrifter og organisasjoner være dynamiske og forberedt på de endringene som kommer.

En inkubator defineres som en organisasjon som bidrar til etablering og utvikling av nye vekstbedrifter og skape vekst i etablert næringsliv gjennom å tilby rådgiving innenfor forretningsutvikling og kommersialisering (O'Neal, 2005). En nyere type inkubator, akseleratoren, defineres som en organisasjon, som bidrar og bistår en vekstbedrift etter at de har gjennomført en inkubator prosess slik at bedriften kan etablere seg i markedet og oppnå høy vekst på kort tid (Pauwels et al, 2017).

Som nevnt innledningsvis er en inkubator en organisasjon hvor innovasjon og utvikling er en stor del av daglig drift. Det er derfor svært interessant å undersøke om det tilrettelegges for samskaping i inkubatorer. Samskaping kan føre til verdi for både gründerbedriftene og for inkubatoren ved å utruste dem til å være åpne for samarbeid og kunnskapsdeling, men også for å komme frem til de mest effektive og gode løsningene.

Begrepet samskaping er oversatt fra det mer brukte engelske begrepet, "co-creation". Samskaping beskrives som en prosess hvor organisasjoner går sammen med eksterne parter for å utvikle og finne innovative løsninger (Ind & Coates, 2013). Konseptet har oppstått de seneste årene etter at flere organisasjoner har innsett at de kan komme lenger med sin

utvikling dersom de involverer eksterne parter med kunnskap og erfaring utenfor organisasjonen.

Åpen innovasjon er en form for samskaping som er forsket mye på de siste årene. Vi vil benytte oss av hva litteratur sier om åpen innovasjon når vi skal undersøke samskaping i inkubatorene. Alle gründerbedrifter driver med en form for innovasjon og det vil derfor være interessant å se om de er modne for åpen innovasjon og om det har ført til verdi.

Begrepet åpen innovasjon legger også til grunn at det finnes kunnskap og ressurser utenfor organisasjonen som kan være nyttig i en innovasjonsprosess. Åpen innovasjon er beskrevet som en målrettet flyt av informasjon inn og ut av en organisasjon for å øke intern innovasjon (Chesbrough et al., 2006). Både samskaping og åpen innovasjon bygger på mange av de samme elementene og det oppleves vanskelig å skille dem fra hverandre. I denne gjennomgangen legger vi til grunn at begge konseptene handler om organisasjoners økende behov for å innhente ressurser fra kilder utenfor den interne driften og at samarbeid mellom parter kan være en viktig faktor for fremtidig innovasjon. Når vi går gjennom relevant litteratur vil vi skille på begrepene, men for å forenkle spørsmål under datainnsamling, kommer vi til å benytte *samskaping*, da det tar for seg en bredere forståelse.

De siste årene har det vist seg at flere organisasjoner ser utover den tradisjonelle organisasjonsformen og måten å utvikle seg på. I møte med et stadig endrende marked, akselererende teknologisk utvikling og det grønne skiftet, har vi derfor grunn til å tro at organisasjoner opplever et større behov for å samarbeide om de beste løsningene. Det kan være utfordrende å gjøre endringer i store og etablerte organisasjoner, mens i gründerbedrifter vil det være lettere å tilpasse seg markedsendringer. Derfor er det spesielt interessant å se på temaer som samskaping og åpen innovasjon i en inkubator kontekst. Vi er overbevist om at en inkubator har alle forutsetninger til å få til samskaping på en verdiskapende måte, videre blir det spennende å se om vi finner noen eksempler på dette i praksis.

I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i at trenden om å se etter eksterne ressurser utenfor organisasjonen vil fortsette og at det finnes interesse for samskaping og samarbeid, dersom forholdene ligger til rette. Etersom gründerbedrifter som tilhører inkubatorer ofte jobber med en form for innovasjon, tror vi det vil være spesielt interessant å se på samskaping i akkurat den konteksten. En inkubator har en unik posisjon fordi den samler mange bedrifter i oppstarts og vekstfasen som driver med produktutvikling og etablering av ny forretning. Det

er naturlig å tro at samskaping og samarbeid kan oppstå naturlig i en slik kontekst. Gründerbedrifter sliter ofte med tilgang på kapital og ressursene er generelt knappe, derfor vil de også ha et større insentiv for å samarbeide, dele ideer, ressurser og kunnskap. Vi er spente på å utforske hvorvidt dette er noe som inkubatorer oppfordrer til og om de bruker samskaping som et verktøy og utviklingsarena for deres gründerbedrifter.

Vi kommer til å kartlegge hvilke studier som er gjort på beste praksis for å få til samskaping og åpen innovasjon, og å knytte dette sammen med litteratur som omhandler inkubatorpraksis.

1.2 Aktualisering av tema

Forretningsinkubasjon og inkubatorpraksis har blitt en vanlig del av det moderne entreprenørskapsmiljøet over hele verden etter den første private inkubatoren oppstod i New York, USA i 1959 (Lewis, 2001) og den første offentlig eide inkubatoren oppstod i Philadelphia, USA i 1964 (Campbell and Allen, 1987). Siden den gang har det oppstått utallige inkubatorer og akseleratorer over hele verden. De har forskjellige bransjefokus og de benytter seg av ulike forretningsmodeller. Forskjellen på de to organisasjonsformene er at en inkubator vil ta inn gründere og startups som ofte er i den tidlige fasen av forretningsutviklingen, men inkubatoren har tro på idéen, gründeren eller teamet og ønsker å videreutvikle dette. En akselerator på den andre siden, jobber med startups som har eksistert en stund, funnet en plass i markedet og som er i vekstfasen. Likevel er det såpass tydelige likehetstrekk mellom inkubatorer og akseleratorer og det har oppstått så mange ulike typer og så mye forskjellige litteratur på temaet, at det viser seg at både akademikere og praktikere benytter begrepene om hverandre (Hausberg & Korreck, 2018). I en litteraturgjennomgang gjennomført av Mian et al. (2016), konstateres det at det finnes en voksende interesse for inkubator og akseleratorpraksis, men at det fremdeles er for lite litteratur på akseleratorer ettersom det er et nyere fenomen.

Ettersom inkubasjon har blitt et globalt fenomen som bidrar til økonomisk vekst, nyskaping og nye arbeidsplasser, er det svært aktuelt å se videre på hvordan dette praktiseres på best mulig måte. Inkubator praksis er stadig i endring og det er trolig svært store forskjeller på tvers av landegrenser, derfor kan det være vanskelig å finne en felles, internasjonal definisjon. Gjennom å drøfte og analysere utvalgte forskningsartikler og studier, vil vi presentere en

forenklet og fornyet definisjon. I tillegg til dette har vi som mål å undersøke samskaping og åpen innovasjon i inkubator kontekst.

1.2.1 Samskaping og åpen innovasjon

Det er lite effektivt, både når det gjelder produktivitet og kostnader, at enhver bedrift i enhver industri skal jobbe mot å finne de samme løsningene, spesielt yngre bedrifter i vekstfasen. Derfor har flere og flere forstått at samarbeid er veien for å nå fremtidige mål i bærekraftig og teknologisk utvikling. Vi kommer til å gjennomgå litteratur på både åpen innovasjon og samskaping i neste kapittel.

Det er tydelig at organisasjoner er positive til samskaping og at de ser verdi i å samarbeide for å løse utfordringer. Det er mindre klarhet i hvorvidt samskaping har bidratt til verdi for faktiske organisasjoner. Ved å se nærmere på gjennomført praksis i inkubator-organisasjoner i både Norge og Sør-Afrika, håper vi å finne ut i hvilken grad det er fokus på samskaping og åpen innovasjon, hvorvidt det gjennomføres innovasjoner på tvers av organisasjoner og enda viktigere, hvilken nytte eller ulempe samskapingen har resultert i.

1.3 Forskningsspørsmål

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke aktiviteter, komponenter og fasiliteter som tilrettelegges i en inkubator for å støtte gründerbedrifter og hvorvidt inkubatorer tilrettelegger for ekstern og intern samskaping. Vi har som mål å kartlegge og beskrive den beste praksisen i en inkubator.

Dette leder oss til følgende forskningsspørsmål:

- 1. «Hvordan tilrettelegger inkubatorer deres praksis i Norge og Sør-Afrika?»*
- 2. «I hvilken grad tilrettelegger inkubatorer for intern og ekstern samskaping i Norge og i Sør-Afrika?»*

Når vi skal undersøke det første forskningsspørsmålet, kommer vi til å ta utgangspunkt i et rammeverk presentert av Bergek og Norrman (2008), som bygger på tre hovedkomponenter i en inkubator: utvelgelse, forretningsstøtte og mekling. Utvelgelse går ut på hvilken praksis som gjennomføres for å velge ut gründerbedrifter i inkubatorene, forretningsstøtte er hvilken

type støtte og rådgivning som tilbys i inkubatorene og mekling er det arbeides som gjøres i inkubatorene for å knytte gründerbedriftene opp mot eksterne ressurser.

Det andre forskningsspørsmålet tar for seg samskaping, og hvorvidt det tilrettelegges for dette i de ulike inkubatorene. Dette har vi ikke funnet noen forskning på tidligere.

Med intern samskaping, mener vi samskaping som oppstår innad i inkubatoren, enten på tvers av gründerbedriftene, eller mellom selve inkubatoren og en gründerbedrift. Med ekstern samskaping mener vi samskaping som kan oppstå mellom gründerbedrifter og eksterne aktører. Dette kan f.eks. være mellom kunder, leverandører eller andre selskap i samme bransje eller som leverer samme type løsninger til ulike bransjer.

For å svare på de to forskningsspørsmålene har vi gjennomført dybdeintervjuer med fire ulike inkubatorer i Norge og fire ulike inkubatorer i Sør-Afrika. I neste delkapittel vil vi tilby innsikt i hvilket bidrag denne studien gir til eksisterende litteratur og praksis.

1.3.1 Studiens bidrag til litteratur og praksis

Denne studien kan kategoriseres som deskriptiv, som betyr at den har som formål å beskrive virkeligheten til de organisasjonene den studerer (Johannessen et al., 2016). Fordi samskaping i en inkubator kontekst er et lite undersøkt område, kan oppgaven også kvalifiseres som noe eksplorativ. Dette betyr at den har som formål å utforske et nytt område som vi enda ikke vet mye om (Johannessen et al., 2016).

Det finnes svært lite eksisterende litteratur på samskaping, og mye av eksisterende tekster kan forklares som generelt, flytende og vanskelig å få grep på. Vi skal undersøke om det er mulig å trekke noen slutninger i eksisterende litteratur som kan ha overførbarhet til flere type miljøer som driver med åpen innovasjon og samskaping. I denne oppgaven har vi samlet ulike konsepter og begreper for å utvikle en forskningsmodell som vi diskuterer i kapittel 2. Målet er at forskningsmodellen skal kunne bidra til at konseptene rundt samskaping er mer oversiktlig og at det skal bli enklere å sammenligne miljøer som har samskaping som formål.

Vi ser for oss at forskningsmodellen kan bidra til eksisterende litteratur og at den kan benyttes i fremtidig forskning på temaet.

Vi har som mål at oppgaven skal kunne tilby noen praktiske råd til hvordan å best tilrettelegge inkubasjon for å oppnå solide gründerbedrifter. Videre kommer vi til å utforske hvilket forhold inkubatorer har til samskaping og om det finnes reelle eksempler på vellykket samskaping som har ført til faktisk verdi og nytte for organisasjonen eller gründerbedriftene. Dersom vi finner empiriske funn som støtter opp litteraturen om at samskaping fører til verdi, vil dette styrke litteraturen. For fremtidig utvikling av systemer, prosesser, produkter og tjenester vil beste praksis for inkubasjon og samskaping være nyttig. Både for bedrifter som drar nytte av inkubasjon, grønne løsninger som kan komme ut av inkubasjon og samfunnet som opplever en økning i arbeidsplasser.

Som nevnt innledningsvis, skal vi undersøke samskaping i ulike inkubatorer og hvorvidt de tilrettelegger for dette. Vi knytter derfor sammen to ulike forskningsområder og temaer. Vi har ikke funnet noe forskning som undersøker disse temaene sammen med hverandre, og dette er derfor et helt nytt område som bidrar til litteratur på både inkubatorpraksis og samskaping.

Et annet bidrag er at vi undersøker inkubasjon i to vidt forskjellige kontekster. Vi har som mål å tilby innsikt i gjennomført inkubatorpraksis i de to landene og avdekke likheter og ulikheter som kan føre til læringsmuligheter.

I neste kapittel (2.0 Litteratur) skal vi se på relevant litteratur og presentere relevante konsepter og funn i eksisterende litteratur. Vi kommer også til å avgrense oppgaven og ta en gjennomgang på hvilken fremgangsmåte som er benyttet for å innhente og avgrense litteratursøket. Deretter vil vi diskutere hva vi har funnet og hvilken implikasjon dette kan ha for videre studier. I kapittelet skal vi drøfte det vi har lært fra litteraturen og presentere vår forskningsmodell. Til slutt vil vi konkludere med hva litteraturen sier om temaet, hvilke temaer som kunne vært mer utfyllende og hva som blir spennende for oss å forske på videre.

Deretter, i kapittel 3.0 Metode, vil vi gjennomgå oppgavens forskningsmetode og design, og valgene vi har tatt i den forbindelse. Videre skal vi i kapittel 4.0 Analyse, diskutere og analysere våre funn i lys av de teoretiske antagelsene vi gjør oss i kapittel 2.0 Litteratur. Avslutningsvis vil vi svare på våre forskningsspørsmål i konklusjonskapittelet, 5.0 Konklusjon.

2.0 Litteratur

I dette kapitlet skal vi som nevnt gjennomgå relevant litteratur som omhandler inkubatorer, akseleratorer, åpen innovasjon og samskaping. Vi har valgt å legge hovedvekt på litteratur som omhandler inkubasjon, ettersom de ulike casene vi skal undersøke er ulike inkubatorer og vi har derfor behov for en bred forståelse av dette. Fordi akselerator og inkubator er to typer organisasjoner som baserer seg på samme type prinsipper, har vi inkludert litt litteratur om akselerasjon for å inkludere et bredere perspektiv. Åpen innovasjon og samskaping er konsepter som også brukes om hverandre, og vi har derfor funnet flere artikler som vi mener gir innsikt i hvordan man får til dette på best mulig måte. Videre vil det bli svært interessant å undersøke om inkubatorene tilrettelegger for dette.

2.1 Avgrensning

Når vi har søkt etter relevant litteratur har vi benyttet oss hovedsakelig av Google Scholar og diverse pensumlister vi har vært gjennom i studieløpet. Vi har også benyttet relevante artikler som kilde til artikler på temaet, og funnet artikler via referanselisten til god forskning. Vi har hovedsakelig benyttet følgende søkeord¹. Ettersom det er store endringer innfor fagfeltet og innenfor inkubasjon og samskaping, ville vi å fokusere oppgaven rundt mest mulig relevant litteratur.

I utvelgelse av litteratur har vi hatt som kriterium at studiene skal inneholde søkeordene i tittelen. Derfor vil det kunne finnes svært relevante studier om temaet som vi har oversett, men som kunne bidratt til et mer utfyllende resultat.

Vi har valgt å inkludere artikler som er sitert videre av mange, ettersom vi hadde det som kriterium for å sikre litteratur av relevans og kvalitet. Videre hadde vi først et større utvalg av artikler, deretter leste vi abstraktene og til slutt gjorde vi et valg på bakgrunn av relevans og når de ble skrevet. For å knytte artiklene opp mot forskningsspørsmålene, var vi hovedsakelig interessert i forskning som hadde sett på gjennomgående praksis i inkubatorer, resultatet av de forskjellige praksisene, og hvilken verdi som har oppstått fra samskaping og av åpen

¹ "Incubators", "Accelerators". "Open innovation", "Co-creation", "Co-creation in ecosystems", "Co-creation in incubators", "Best practice incubators", "Innovative ecosystems", "Incubators in South Africa", "Result of incubation"

innovasjon. Vi har tatt utgangspunkt i både inkubatorer og akseleratorer, men har valgt å legge hovedfokuset på inkubatorer ettersom vi fant mest forskning på dette temaet.

I det neste delkapittelet kommer vi til å gå gjennom relevant litteratur, som kommer til å ligge til grunn for denne oppgaven.

Vi har strukturert dette kapittelet etter relevans og kommer til å gå gjennom relevant litteratur innen de forskjellige temaene vi skal forske videre på. Fordi vi skal undersøke inkubatorer i hovedsak, vil hoveddelen av gjennomgått litteratur være på dette temaet. Først vil vi gjennomgå de mest relevante artiklene innenfor inkubasjon og akselerasjon, deretter går vi gjennom forskning på samskaping og åpen innovasjon.

2.2 Inkubatorer

Ettersom akademikere, praktikere og forskere har forskjellige perspektiver og forståelse av diverse begreper, vil vi etablere noen definisjoner som vi har benyttet i denne oppgaven.

Definisjonene har til hensikt å gi leseren forståelse for hva vi tar utgangspunkt i når vi diskuterer videre. Vi kommer til å benytte begrepene nedenfor i store deler av oppgaven og det vil derfor være hensiktsmessig å gi innsikt i hvilke definisjoner vi har benyttet.

Inkubator kan defineres som en organisasjon som bidrar til etablering og utvikling av nye gründerbedrifter og som skaper vekst i etablert næringsliv gjennom å tilby rådgiving innenfor forretningsutvikling og kommersialisering (O'Neal, 2005). I en litteraturgjennomgang av Hausberg og Korreck (2018), diskuteres det hvorvidt definisjonen på en inkubator skal være bred eller mer fokusert. De argumenterer at den ikke burde være for fokusert, fordi da blir det vanskeligere å definere og skille mellom lignende konsepter. På en annen side argumenterer de for at definisjonen ikke burde være for bred fordi da risikerer man å inkludere det forskning beskriver som entreprenørskap innad i en organisasjon. Cooper (1985, s.76) skriver at "Every organization might be viewed as a potential incubator, influencing its employees in a variety of ways that make them more or less likely to leave and start new firms." En smalere definisjon vil likevel kunne skille forretningsinkubatorer fra andre organisasjoner som akseleratorer og vi ser derfor at det er mest hensiktsmessig med en smalere definisjon.

Etter å ha undersøkt 10 forskjellige definisjoner på inkubator (Tabell 1) presentert i gjennomgangen til Hausberg og Korreck (2018), vil vi ta utgangspunkt i disse når vi selv

definerer begrepet. Nesten samtlige definisjoner beskriver en inkubator som en organisasjon (Bergek og Norman, 2008, Bollingtoft og Ulhoi, 2005, Hacket og Dilts, 2004, Hauberg og Korreck, 2018, Honig og Karlsson, Peters et al., 2004), så vi visste at vi måtte inkludere dette i vår definisjon. De fleste av definisjonene beskriver også at overordnet mål for en inkubator bør innebære å skape vekst og/eller videreutvikle et forretningskonsept eller bedrift, derfor har vi inkludert vekst som mål i vår definisjon. Vekst kan defineres ulikt, enten ved å se på markedsandel, antall ansatte, antall kunder/salg eller ved å se på årlig inntekt. Vi tar utgangspunkt i at en inkubator har som formål å hjelpe en gründerbedrift til å oppnå vekst i en av disse områdene. Omtrent samtlige av definisjonene inkluderer at det må foreligge en eller annen form for forretningsstøtte. Dette kan være fysiske lokaler (Weinberg et al., 1991), hjelp til forretningsstøtte og nettverk (Bergek og Norrman, 2008), eller hjelp til akselerering (Brunel et al., 2012). Vi velger derfor å definere en *inkubator* som:

En organisasjon som har til hensikt å tilrettelegge for vekst i bedrifter i tidlig fase, ved å tilby støtte i form av arbeidsplass, kompetanse og erfaring.

Akselerator er en organisasjon, som bidrar og bistår en gründerbedrift etter at de har gjennomført en inkubator prosess slik at bedriften kan etablere seg i markedet og oppnå høy vekst på en kort tid (Pauwels et al, 2017). Artikkelen forklarer også at tidligere forskning har vært begrenset og har kun gitt innsikt i akseleratorens særtrekk, strategi og operasjon. Pauwels (2017) ønsker å forstå hvordan akseleratorer opererer og hvilke elementer som ligger til grunn for best mulig praksis.

Artikkelen finner fem gjentagende designelementer i 13 europeiske akseleratorer, programpakker, strategisk fokus, utvelgelse-prosesser, finansieringsstruktur og nettverk med alumn. Studien viser til at akseleratorer spiller en viktig rolle for å stimulere entreprenørskap. I tillegg til dette, legger de vekt på viktigheten rundt tilrettelegging av avtaler mellom bedrifter, investorer og velferds stimulatorer. Det er ikke mye god forskning og litteratur på akseleratorer, ettersom det er et relativt nytt konsept. Som nevnt innledningsvis er det såpass store likhetstrekk ved akseleratorer og inkubatorer at det kan være vanskelig å skille mellom dem.

Tabell 1, Definisjoner av Inkubator (Hausberg og Korreck, 2018)

Definisjon	Referanse
«Organisasjoner som tilbyr fellesarealer, tjenester, forretningsstøtte og nettverk til satsinger i tidlig fase»	Bergek og Norrman (2008)
«En organisasjon som tilbyr tilgang til rimelig kontorplass og delte administrasjonstjenester»	Bollingtoft og Ulhoi (2005)
«Verktøy som akselererer etableringen av suksessfulle entreprenør selskaper»	Brunel et al. (2012)
«Et selskap som tilrettelegger for utvikling av bedrifter i tidlig fase ved å tilby kontorplass, delte tjenester og forretningsstøtte»	Hackett og Dilts (2004)
«Forretningsinkubasjons-organisasjoner som støtter grunnleggelsen og veksten i nye selskaper med materielle (kontor, delt utstyr og delte administrative tjenester) og immaterielle (kunnskap og tilgang til nettverk) ressurser i en fleksibel periode og som er finansiert av en sponsor (offentlig eller privat) og/eller finansierer seg selv ved å ta betalt fra gründerbedriftene enten i form av leie eller aksjekapital»	Hausberg og Korreck (2018)
«Organisasjoner som har som formål å støtte etableringen og veksten til nye bedrifter, ved å tilby felles kontorplass og agglomerasjon til nye og mindre bedrifter»	Honig og Karlsson (2010)
«Lokalbaserte institusjoner som tilbyr delte, fysiske kontorplasser og forretningsstøtte til nye og unge bedrifter»	Markley og McNamara (1995)
«Innovativ organisasjonsform i utvikling, som er en katalysator for forretningsutvikling»	Peters et al. (2004)
«Sentraliserte, fysiske fasiliteter som “inkuberer” nye og mindre satsinger, ved å tilby dem varierende støttetjenester og annen assistanse»	Udell (1990)
«Er en bygning med flerleietakere som tilbyr rimelig, fleksibel kontorplass, og et variert tilbud av kontor og støttetjenester med et felles formål: å pleie små og nystartede bedrifter til å bli sunne bedrifter»	Weinberg et al. (1991)

Som andre innovative miljøer og utviklingsarenaer, er også inkubatorpraksis i kontinuerlig utvikling. Derfor har vi vært spesielt påpasselige når vi har sett på tidligere forskning. En svært relevant litteraturgjennomgang om forretningsinkubatorer gjort av Hausberg og Korreck (2018), har vært spesielt nyttig. I gjennomgangen presenterer de litteratur og litteratur i tre hovedkategorier: (1) studier på opprinnelse, definisjoner og typer inkubatorer, (2) litteratur som omhandler inkubasjonsprosessen og (3) studier som omhandler hva som påvirker ytelse. Vi legger denne gjennomgangen til grunn når vi videre skal se på artikler som omhandler inkubatorer.

I en studie utforsker O`Neal (2005) hva som skal til for å utvikle en suksessfull inkubator som kun støtter gründerbedrifter innenfor teknologi, ofte referert til som en teknologi inkubator, på et universitet. Artikkelen foreslår og utformer en strukturingsmodell basert på suksessfaktorer og nyttige praksiser innenfor teknologi inkubatorer. Formålet med denne modellen er å gi et rammeverk for å vurdere teknologiens rolle i tjenestesystemer og hvordan den påvirker og påvirkes av menneskelige handlinger og institusjoner. Artikkelen har også som formål å legge et bedre vurderingsgrunnlag for investorer og myndigheter når de skal allokere knappe ressurser til teknologiske inkubatorer. Artikkelen vurderer rollen til teknologi i økosystemer og hvorvidt verdi skapes og det oppstår innovative tjenesteløsninger ved hjelp av teknologi som ressurs. *Økosystemer* kan i dette tilfellet defineres som systemer med en helhetlig og systembasert tilnærming (Alvedalen & Bosham, 2017), og det består av aktører og aktiviteter, institusjoner og relasjoner som er viktige for en aktør eller flere aktørers innovative ytelse (Grandsstrand & Holgersson, 2020).

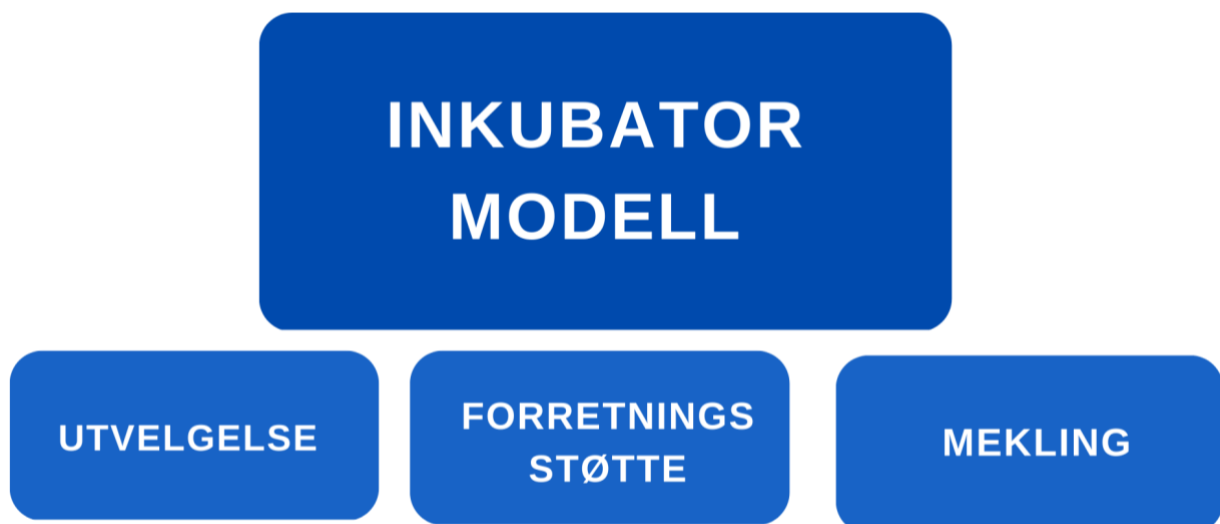
Artikkelen bekrefter kjente synspunkter rundt hvor vanskelig det er å definere hva som gjør en inkubasjonsprosess til en suksess. Videre finner O`Neal (2005) at det var viktig at systemet og nettverket rundt inkubatoren passet sammen med behovene og industrien til de ulike gründerbedriftene. Et annet hovedfunn var at det er viktigere med «riktig» teknologi enn «høy» teknologi innenfor de forskjellige regionene inkubatorene befant seg i. Det kan derfor konkluderes med at det å finne en viktig sammenheng mellom hvor godt bedriftene passer inn med inkubatorene, nettverket rundt, hva som er behovene i regionen og suksess.

I neste avsnitt kommer vi til å gå gjennom hva litteraturen har å si om inkubator og ytelse. Dette er spesielt interessant fordi det er så mange ulike måter å vurdere ytelse og vi velger å inkludere dette aspektet i oppgaven.

2.2.1 Inkubator og ytelse

Det være utfordrende å se på en inkubators ytelse i rene tall, ettersom gründere nødvendig vil dele informasjon, enten fordi de er hemmelighetsfulle eller fordi de er for opptatt. De har også sjeldent god dokumentasjon og statistikk, i tillegg til at informasjonen kan være noe upålitelig fordi gründere har en tendens til å foredle informasjonen de deler med andre (Udell, 1990). Bergek og Norrman (2008) definerer en inkubators ytelse etter hvilken grad de har oppnådd sine egne mål, men dette er også komplisert fordi mål varierer fra inkubator til inkubator. Ved å benytte definisjonen der inkubatorer er organisasjoner som hjelper nye bedrifter å vokse, ser det meste av forskning på inkubator ytelse i form av nye bedrifter, vekst, i tillegg til å se på overlevelsesraten til gründerbedrifter (Colombo og Delmastro, 2002; Pena, 2004; Schwartz, 2009; Stokan et al. 20015). Antall uteksaminerte bedrifter er et dårlig mål på suksess eller ytelse (Peters et al. 2004), ettersom det er vanskeligere for unge bedrifter å holde seg flytende over en lengre periode. Schwartz (2009) observerer også en negativ effekt på overlevelsesraten av det å ikke fortsette å få forretningsstøtte etter bedrifter har forlatt inkubatoren.

Bergek & Norman (2008) presiserer viktigheten av å undersøke en inkubators mål opp mot gjennomførte aktiviteter og handlinger, når man vurderer gjennomført praksis. De konkluderer med at sammenligninger bør bare gjøres mellom inkubatorer som har samme mål og at utfallsindikatorer bør velges med omhu for å samsvare med disse målene. De viser videre til et utarbeidet rammeverk som de kaller: inkubator modell komponenter. Den inneholder tre komponenter, som er følgende: utvelgelse, forretningsstøtte og mekling (Figur 1).



Figur 1, Komponenter, inkubator modell (Bergek og Norman, 2008, s. 23)

Utvelgelse refererer til beslutninger som omhandler hvilke gründerbedrifter som får være med i inkubatoren og hvilke bedrifter som siles ut. Det er viktig for en inkubator å få kontinuerlige søknader av høy kvalitet for å oppnå suksess (Patton, et al. 2009), og ettersom flere gode søknader fører til bedre kvalitet på gründerbedriftene som tas inn i inkubatoren. Inkubatorer bruker ofte forskjellig type markedsføring for å skape oppmerksomhet og merkevarekjennskap i ønsket bransje for å øke antall gode søkere (Aaboen, 2009). Videre er det viktig at inkubatorene har tydelige kriterier til hvilke gründerbedrifter de tar inn i inkubatoren. Bergek og Norrman (2008) presenterer to dimensjoner av utvelgelse. Den første er å se på ideen (hvor mye tro de har på selve ideen) versus entreprenøren (hvor mye tro de har på entreprenøren og hans egenskaper). Den andre dimensjonen er å «velge ut vinnere», altså ha et strengt kriterium for hvem de tror kommer til å gjøre det bra, eller benytte seg av «den sterkeste overlever», hvor de velger ut mange og lar markedet definere hvem som overlever. Mange inkubatorer bruker samme kriterier som venture kapitalister, som potensiell inntjening, fortjeneste eller mulige synergieffekter med morselskapet, når de velger ut gründerbedrifter eller gründerne (Ford et al. 2010; von Zedtwitz, 2003). Sammensetning av gründerbedrifter er også viktig å tenke på, ettersom det å ha mange bedrifter i samme bransje kan øke frykten for konkurranse, og kan øke hemmelighold. I tillegg er det ønskelig med variasjon, slik at en form for kunnskapsdeling, samarbeid og samskaping kan oppstå (Scwartz og Hornych, 2008). Dette er grunnen til at Tötterman og Sten (2005) anbefaler inkubatorer å sikte på en god miks av gründerbedrifter enten i form av å representere forskjellige deler av verdikjeden, eller at de er i forskjellig stadiet i livssyklusen.

Forretningsstøtte viser til rådgivning og støtten som gis av inkubatoren for å utvikle gründerbedriftene. Forretningsstøtten og tjenestene som tilbys i inkubatorer har blitt svært viktig, og kontorlandskap og fysiske ressurser kommer nå i andre rekke. Vanlige komponenter som tilbys inkluderer salgsstøtte, regnskapsføring, jus, kontrakter, patent strategier, presentasjonsteknikk, reklame, media og forhandlinger (Aaboen, 2009). Tilbudte tjenester varierer i henhold til sammensetningen av gründerbedrifter, ettersom inkubatorene ønsker å maksimere tilpasningen mellom deres tjenester og behovene til bedriftene (Hackett og Dilts, 2004). Inkubatorene følger med på bedriftenes ytelse og kommer med tilbakemeldinger for å minimere risikoen for å gjøre feil. Når problemer oppstår, tilbyr inkubatoren den forretningsstøtten som trengs. Schillitoe og Chakrabarti (2010) finner at det er mest effektivt for inkubatorene å tilby denne hjelpen dersom de gjennomfører hyppige samtaler og tilbringer mye tid sammen med bedriftene for å hjelpe videre, ettersom dette

styrker forholdet mellom inkubator og gründerbedrift. Rice (2002) mener at forholdet mellom ledere i inkubatoren og gründerbedriftene er helt fundamentalt for å oppnå suksess. Han argumenterer for at det er svært viktig for inkubatorledere å tilbringe mye tid med gründerbedriftene for å ha innvirkning på dem.

Bergek og Norrman (2008) beskriver at noen inkubatorer har veldig sterk innblanding, mens andre har en mer *laissez-faire* tilnærming, hvor de lar ting utspille seg uten for stor innblanding. Inkubatorer med stor grad av involvering, ser på seg selv som en stødig hånd som fører gründerbedriften gjennom prosessen og ved noen tilfeller tilbyr et helt team med ledere eller får dem til å gjennomføre kurs eller trening. Den mer «hands off» tilnærmingen, ser på seg selv som eksterne tilretteleggere som kun tilbyr ressurser og assistanse når de blir spurt.

McAdam og McAdam (2008), ser nærmere på at inkubatorer benytter forskjellige mengder ressurser i forskjellige stadier av livssyklusen. Inkubatoren har som ansvar å tilby hjelp til gründerbedriftene slik at de klarer å forlate inkubatoren på et fornuftig tidspunkt og på en god måte.

Mekling omhandler hvordan inkubatorene tilrettelegger for relasjonsbygging til andre inkubatorer, men også til andre bedrifter. Det er en viktig funksjon for en inkubator å bidra med å koble gründerbedriftene sine til andre ressurser som de selv ikke kan tilby gjennom sine nettverk (Scillitoe og Chakrabarti, 2010). Rubin et al. (2015) har sett på forskjellige kunnskapsagenter som har et forhold med gründerbedriftene og skiller mellom teknologiske kunnskapsbærere, markedskunnskapsbærere og kunnskapsbærere innen finansielle ressurser. En inkubator har ansvar for de interne relasjonene i en gründerbedrift, så vel som de eksterne relasjonene (Weinberg et al. 1991). På den eksterne siden, burde inkubatorene legge til rette for relasjoner mellom eksterne selskaper, myndigheter og andre kilder som er kommersielt relevante. Internt burde de tilrettelegge for gode relasjoner med andre gründerbedrifter, så vel som administrative ansatte i inkubatoren.

Et lite utforsket område er uformelle nettverk. Dette har Rothschild og Darr (2005) sett nærmere på, og spesielt da på uformelle innovasjonsnettverk. I deres casestudie, så de på et universitet og deres tilknyttede teknologiske inkubator og fant at det var meningsfulle og sterke bånd knyttet mellom partene, som i stor grad var uformell kontakt. Denne flyten av informasjon, gagnar begge parter. Patton et al. (2009) fant at muligheten til å møte og

samhandle med likesinnede individer motiverer grundere til å bli med i inkubatorer og at synergiene ved et internt støttenettverk **er en nøkkelfaktor for suksess**. I en studie av Bollingtoft (2012), observerer han forskjellige nettverks- og samarbeidsaktiviteter blant gründerbedrifter som ser ut til å utvikle kunnskap og selskapenes vekst. Derfor blir det viktig at inkubatorene tilrettelegger dette ved at det er kort fysisk avstand mellom bedriftene og det å faktisk få inn entreprenører og bedrifter som er positive til kunnskapsdeling og samarbeid, og til å dele verdier og normer.

Rammeverket av Bergek og Norrman (2008), presentert i artikkelen, blir derfor et verktøy som kan anvendes for å beskrive inkubatormodellen, i tillegg til å kunne brukes å identifisere beste praksis innenfor forskjellige inkubatorer. De tre komponentene kan benyttes for å se på hvilke inkubatormodeller som er mer effektive enn andre.

Hackett og Dilts (2004) beskriver utvelgelse, overvåking og assistanse, så vel som ressursinnsettelse som hovedelementer i inkubasjonsprosessen. Lignende som Bergek og Norman (2008) som beskriver utvelgelse, forretningsstøtte og mekling (som også kan utvides til overvåking og assistanse/involvering). Når vi videre skal se på hva som faktisk gjøres i inkubatorer for å støtte gründerbedriftene, vil det være interessant se på hvilken praksis som er ulik fra den andre og hvilke resultater lederne i inkubatorene tror dette medfører. Vi skal videre se på litteratur om inkubator og innovasjon, ettersom vårt andre forskningsspørsmål omhandler samskaping, som innebærer en type innovasjon.

Når vi i kapittel 2.3.1 gjennomgår samskaping, er det verdt å legge merke til hvor mange likhetstrekk det er mellom forutsetningen for samskaping og hva litteraturen sier om mekling. I følge Voorberg og Tummers (2014) inkluderer noen av forutsetningene for samskaping gode kommunikasjonslinjer, et godt miljø og en god kultur. Dette er aspekter som er gjenkjennbare når vi snakker om mekling, og vi har derfor grunn til å tro at det kan være en sammenheng mellom samskaping og god mekling som forutsetning for samskaping.

2.2.2 Inkubator og Innovasjon

Ifølge en artikkel skrevet av McKinsey & Company (2022), er innovasjon evnen til å skape, utvikle, levere og oppskalere nye produkter, tjenester, prosesser og forretningsmodeller for kunder. En annen definisjon på innovasjon beskriver fenomenet som en flere-trinns-prosess, hvor organisasjoner transformerer ideer til nye eller forbedrede produkter, for å kunne

fremme, konkurrere og differensiere på en suksessfull måte i deres markeds plass (Baregheh et al., 2009). Den tradisjonelle måten å se på innovasjon har vært å se på inkrementell innovasjon (Kirzner, 1980) og radikal innovasjon (Schumpeter, 2011), men de siste årene har også det nyere fenomenet åpen innovasjon blitt et svært aktuelt tema.

En annen artikkel har sett nærmere på hvordan inkubatorer skaper ulike typer innovasjon. Barbero et al, (2013) viser til at det finnes en mangel på forståelse for hvilken måte innovasjon er involvert på i en inkubasjonsprosess. Studien tar for seg fire typer inkubatorer: «basic research incubators», «university incubators», «economic development incubators» og «private incubators». De ulike inkubasjonstypene har blitt analysert for å se på hvordan de opererer ved utvikling av forskjellig type innovasjon, som produkt, teknologi, prosess og organisasjonsinnovasjon. Etter å ha undersøkt 80 inkubatorer, finner forfatteren en signifikant sammenheng mellom type inkubator og hvilke inkubatorer som klarer å frembringe produkt, teknologi og prosess-innovasjoner. I tillegg viser de til at det finnes forskjeller som kan forklares som “mer en subtile”, som differensierer typen innovasjon som kommer fra hver type inkubator. Det de fant som spesielt interessant var at «basic research incubators» produserte mest teknologiske og produktbaserte innovasjoner, mens private inkubatorer tilrettela for mer organisatoriske og prosessrelaterte innovasjoner.

2.3 Samskaping og åpen innovasjon

I dette kapitlet kommer vi til å se nærmere på litteratur som tar for seg samskaping og åpen innovasjon. Som nevnt tidligere er vårt hovedfokus samskaping, men vi inkluderer litteratur om åpen innovasjon fordi det er såpass like konsepter og overførbare prinsipper.

2.3.1 Samskaping

Samskaping er oversatt til det mer brukte engelske begrepet, “co-creation”. Samskaping beskrives som en prosess hvor organisasjoner går sammen med eksterne parter for å utvikle og finne innovative løsninger (Ind & Coates, 2013).

I en studie gjennomført av Voorberg og Tummers (2014), ble 122 artikler og bøker skrevet om samskaping og samproduksjon gjennomgått for å lage en systematisk oversikt over tre hovedaspekter: (1) hva samskaping og samproduksjon ønsker å oppnå, (2) hvilke

påvirkningsfaktorer som ligger til grunn og (3) hvilken verdi som kommer fra samskaping eller samproduksjon.

Det første forskningsspørsmålet undersøkte hva samskaping og samproduksjon ønsker å oppnå. Her fant de at involvering fra eksterne hold ble sett på som et viktig element i utvikling og re-design av den nåværende situasjonen. Samskaping og samproduksjon ønsker derfor å oppnå effektivitet i utvikling av produkter, tjenester eller prosesser for at bedrifter skal kunne holde seg oppdatert i et endrete marked.

Det andre forskningsspørsmålet så på hvilke påvirkningsfaktorer som ligger til grunn for samskaping og samproduksjon. En hovedfaktor var hvorvidt organisasjonene var kompatible og tilrettelagt for samarbeid. De fant at en forutsetning for godt samarbeid var fasiliteter og infrastruktur tilrettelagt med gode kommunikasjonslinjer, opplæringsfasiliteter og et tilstrekkelig arbeidsområde. En annen viktig faktor var hvor risikofokuserte eller risikounngående organisasjonen var, det administrative miljøet og kulturen må være åpne for å motta andre impulser.

Det tredje forskningsspørsmålet gikk ut på å finne hvilken verdi som faktisk kommer ut av en samskaping eller samproduksjon. Her fant de at i mer enn halvparten av innhentet litteratur var det ikke nevnt noen spesifikke mål eller forventet måloppnåelse. Artikkelen konkluderer da med at det å samskape og samprodusere er oppfattet som en verdi i seg selv. De fant likevel at artikler beskrev mål om verdioppnåelse, som blant annet å bli mer effektiv, øke effektiv produksjon og å øke kundetilfredshet.

Studien viste at det var en mengde forskning som gjaldt hvilke påvirkningsfaktorer som ligger til grunn for samskaping men at det var lite forsket på hvilken nytte som faktisk kommer fra samskaping. Dette tyder derfor på at det finnes et behov for å forske på hva som er det faktiske resultatet av samskaping og hvilken nytte som eventuelt er resultatet.

Å samskape betyr at bedriften søker hjelp og ideer utenfor sin egen organisasjon (Brandsen et al., 2018). Denne nyere måten å arbeide på har blitt svært aktuell for bedrifter for at de kan forbli konkurransedyktige (Pralhad & Ramaswamy, 2014). Kompetanse har alltid vært en kilde til konkurransefortrinn, men samskaping har blitt mer viktig og utbredt er fordi bedrifter har innsett at å hente kompetanse utenfor bedriften kan gjøre produktet, tjenesten og organisasjonen bedre.

Samskaping kan også skje mellom kunder og bedrifter, og hovedsakelig samarbeid og utvikling mellom bedrifter og bedriftskunder. Dette understrekes av Prahalad & Ramaswamy (2004). Forfatterne reflekterer over den oppfatningen av at kunder er passive mål for hva en bedrift skaper. Videre diskuteres det at denne oppfatningen ikke stemmer da forbrukere i større grad oppleves som et forum. Funn i studien av Prahalad og Ramaswamy (2004) identifiserer det tradisjonelle perspektivet på hvordan bedrifter har trodd de har skapt samskaping med sine kunder. Dette bekreftes videre av Sanders & Stappers (2008), som argumenterer for den økende viktigheten av kundeinvolvering og samskaping i designbransjen.

Prahalad & Ramaswamy (2004) presenterte hvilke faktorer som skal til for at kundene faktisk skal være med i samskappingsprosessen med bedriften. De er som følger: (1) Dialog i alle ledd i verdikjeden oppmuntrer til kunnskapsdeling og forståelse mellom bedrifter og kunder. (2) Tilgang utfordrer forestillingen om at eierskap er den eneste måten for forbrukeren å oppleve verdi. Dersom bedrifter klarer å avdekke andre aspekter ved produkter og tjenester som fører til verdi for kundene, kan de utvide sitt syn på forretningsmulighetene og skape gode opplevelser. (3) Forretningsmuligheter skaper gode opplevelser. Risikoreduksjon forutsetter at dersom forbrukere blir samskapere av verdi med selskaper, vil de kreve mer informasjon om mulige risikoer ved varer og tjenester, men de kan også måtte bære mer ansvar for å håndtere disse risikoene. (4) Det kreves åpenhet om informasjon for å skape tillit mellom institusjoner og enkeltpersoner. Som studien viser, er dette fire aspekter ved samskaping som kan være nyttige å ha i bakhodet når vi undersøker samskaping mellom gründerbedriftene og deres kunder.

I en eksplorativ studie gjort av Rice (2002) som omhandler samproduksjon i inkubatorer, avdekkes det at forholdet og samholdet mellom ledere og medlemmer er helt fundamentalt for å oppnå suksess. Videre sier studien at jo mer tid ledere tilbringer med å tilrettelegge for samproduksjon, jo større innvirkning vil de ha på gründerbedriftene. I studien har han sett på samproduksjon mellom tre aktører, ledere i inkubator, gründerbedrifter i inkubator og bedrifter som er med i nettverket rundt en inkubator. Hovedmålet med samproduksjonen er at det skal oppstå nytte for alle parter, på tross av ulikt nivå av innskutte ressurser. Dette også i stor grad fordi en gründerbedrift ofte står i en posisjon hvor det er mangel på kapital og andre ressurser. Samproduksjon har mange likhetstrekk med samskaping, og vi legger derfor til

grunn at studien om samproduksjon også har overførbare funn til det vi vil undersøke, samskaping i inkubatorer.

Den tidligere introduserte studien til Voorberg og Tummers (2014), gjennomgår tre hovedaspekter innenfor samskaping og samproduksjon. Aspektene inkluderer som nevnt 1. målet med samskaping, 2. hvilke krefter som påvirker og 3. hvilken verdi samskaping fører til. Når vi videre skal undersøke inkubatorer tar vi utgangspunkt i disse temaene. Vi skal undersøke hvordan inkubatorer forholder seg til disse aspektene, og vi vil bygge både teoretiske antagelser og intervjuguide på disse tre temaene.

Fordi vi skal se på samskaping i et avgrenset område, inkubatoren, skiller vi mellom to typer samskaping, ekstern og intern samskaping. Oppsummert er ekstern samskaping når en bedrift samarbeider med eksterne parter for å komme frem til innovative løsninger, nye produkter eller nye prosesser som gagnar begge parter. Ekstern samskaping kan skje med forskjellige aktører, men samarbeid med kunder i B2B-sammenheng eller med privatkunder i en designprosess, er spesielt hensiktsmessig ifølge litteraturen. Intern samskaping kan oppstå mellom aktører innad i inkubatoren, enten mellom gründerbedrifter eller mellom gründerbedrifter og ledere i inkubatoren. Samskaping er et relativt generelt begrep, og vi skal derfor videre se på et mer spesifikt konsept, åpen innovasjon.

2.3.2 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon beskrives som en ny måte å bruke innovasjon på og er definert som innovasjon som tar sted når en bedrift åpner for å dele sine innovasjonsprosesser, kunnskap og nyutvikling (Chesbrough, 2003). Dette refererer til at innovasjoner ikke bare skal gi verdi innad i bedriften, men på mange steder og i forskjellige dimensjoner, som for eksempel for andre bedrifter. Chesbrough (2003) presenterer at åpen innovasjon tar imot eksterne ideer og kunnskap og bruker det gjennom intern FoU. Det argumenteres for at åpen innovasjon skaper verdi og nye muligheter, men at dette kun oppstår når FoU videreføres utenfor bedriftens egne grenser.

Det argumenteres for at dersom kunnskap og erfaringer ikke blir delt mellom organisasjoner, vil viktige synergier, synspunkter og løsninger gå tapt. Dette skaper en logikk om åpen innovasjon hvor eksterne ideer og kunnskap blir tatt i bruk med intern FoU, som videre skaper verdi. Likevel vektlegges det at for å kunne skape denne verdien må rollen til FoU gå forbi

bedriftens grenser. Det konkluderes med at bedrifter som klarer å ta i bruk ekstern kunnskap og inkludere det i sine egne interne ideer vil kunne se at den daglige driften i organisasjonen blomstrer. Tradisjonelt sett har bedrifter lagt lokk på utvikling og skjult de beste ideene sine i frykt for kopiering. Bedrifter forstår nå i større grad at dyktige hoder og gode ideer kan oppstå både innad i bedriften, men også utenfor bedriften (Lee et al., 2010). Fordi ideer oppstår internt og eksternt og produkter og tjenester kan gå til markedet fra både innsiden og utsiden av bedrifter, blir det mer attraktivt for bedrifter å jobbe på en annen måte.

Et annet perspektiv er å se på hvorvidt miljø og omstendigheter påvirker utfallet og suksess innenfor åpen innovasjon (Huizingh, 2011). Artikkelen tar for seg spørsmål om innhold, kontekst og prosess i åpen innovasjon. Tidligere studier setter søkelys på vellykkede og tidligere tilfeller av åpen innovasjon, men artikkelen viser til at det ikke er sikkert all lærdom fra disse studiene er relevant for alle typer bedrifter. Derfor konkluderes det med at dette området må forskes videre på. Likevel trekker Huizingh (2011) frem funn og forskning som viser til at åpen innovasjon har hatt stor suksess og at det har vært verdifullt for flere selskaper. Artikkelen viser til funn når det konkluderes med at åpen innovasjon bør ta en større plass i innovasjonsledelse.

En annen interessant studie har sett på hvor nyttig det kan være for små og store bedrifter å innovere for å oppnå gode resultater (Rosenbusch et al. 2011). SMB-er er ofte ikke kapitalsterke slik større selskaper er og trenger da ofte ekstern kapital og investeringer. Det som kan være utfordrende med dette, er at SMB-er ofte kan komme i en ugunstig posisjon, dersom de søker kapital fra eksterne aktører for å investere i innovasjon. Maktforholdet mellom SMB-er og ekstern investor kan bli skjevt og SMB-ene kan risikere å miste kontrollen over selskapet. Ifølge Lee et al. (2010) vil en god løsning på slik problematikk være for SMB-er å skape et nettverk for innovasjon og utvikling, slik at maktforholdet er likt. Bedriftene i nettverket vil da kunne dele kompetanse og erfaring, som fører til at risikoen med intern innovasjon og utvikling reduseres. I vår kontekst er dette interessant fordi gründerbedrifter i en inkubator også sliter med tilgang på kapital, og funnene i denne studien trolig vil ha overførbar verdi til gründerbedrifter.

Det er interessant å se om inkubatorene deler denne overbevisningen og om de tilrettelegger for åpen innovasjon eller samskaping. Ettersom en inkubator består av utelukkende små og mellomstore bedrifter, antar vi at samskaping og åpen innovasjon mellom disse ikke vil føre til et skjevt maktforhold og at det derfor er en tryggere måte å samarbeide på.

2.4 Teoretiske antagelser og forskningsmodell

2.4.1 Oppsummering

Etter å ha gjennomgått relevant litteratur fant vi at det finnes et behov for å se på hvordan organisasjoner gjennomfører inkubasjon og om det gjennomføres ulik praksis i ulike land. Vi ville derfor trekke frem fire temaer som vi vil utforske nærmere, nemlig komponentene i Bergek og Norrmans (2008) rammeverk, utvelgelse, forretningsstøtte og mekling, samt fenomenet samskaping og hvorvidt inkubatorer tilrettelegger for dette.

2.4.2 Søk og Utvelgelse

Som gjennomgått tidligere i kapitlet er måten en inkubator finner og velger ut sine gründerbedrifter varierende og mulig avgjørende for inkubatorens suksess. Vi kommer derfor til å undersøke utvelgelsesmetode og praksis i de ulike inkubatorene som skal besøke.

Med bakgrunn i gjennomgått litteratur har vi derfor gjort oss noen teoretiske antagelser som kommer til å ligge til grunn for analysen av våre innsamlede data. Teoretiske antagelser utformes etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål basert på litteraturen (Yin, 2018). Vi har utformet fire teoretiske antagelser basert på de fire hovedtemaene i denne oppgaven. Den første antagelsen er basert på litteraturen om søk og utvelgelse, og den er som følger:

Teoretisk antakelse 1: *Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika bruker mye kapasitet på utvelgelse av gründerbedrifter*

Antagelsen baserer seg hovedsakelig på litteraturen om at utvelgelse er viktig for inkubatoren og at dette er et element som burde være til stede (Bergek og Norrman, 2008). Dette støttes videre av Hackett og Dilts (2004). For å bekrefte eller avkrefte antakelsen, kommer vi til å undersøke hvilke kriterier som benyttes for å velge ut bedrifter (Lumpkin og Ireland, 1988) og hvorvidt de har en strategisk utvelgelse med tanke på sammensetning av gründerbedrifter. Variasjon i gründerbedrifter kan være et strategisk valg, ettersom det kan føre til større åpenhet rundt kunnskapsdeling som et resultat av mindre konkurranse (Scwartz og Hornych, 2008). Variasjon kan enten være at bedriftene er i ulik livsfase eller i ulik bransje (Tötterman og Sten, 2005).

2.4.3 Forretningsstøtte

I all gjennomgått litteratur, har forretningsstøtte vært et svært sentralt tema. Forretningsstøtte og inkubasjon er tilnærmet synonymt i noen tekster, og det som vil være interessant å se på videre er hvilken støtte som tilbys i ulike inkubatorer og hvorfor de mener denne støtten er viktig for gründerbedriftene. Dette fører oss til vår andre teoretiske antagelse:

Teoretisk antakelse 2: *Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilbyr varierte støttefunksjoner til sine gründerbedrifter.*

Denne antakelsen er hovedsakelig basert på litteraturen om at forretningsstøtte er viktig for at gründerbedrifter skal oppnå vekst og utvikling (Bergek og Norrman, 2008). Vi kommer til å undersøke om de vanligste komponentene er til stede i inkubatorene (Aaboen, 2009). Vi antar videre at tilbudte komponenter kommer til å variere ut fra typen inkubator, ettersom det er hensiktsmessig å tilpasse tilbudet etter hvilke typer gründerbedrifter som hører til inkubatoren (Hackett og Dilts, 2004). Videre kommer vi til å undersøke hvor stor grad av involvering som tilbys i de ulike inkubatorene (Bergek og Norrman, 2008).

2.4.4 Mekling

I den gjennomgåtte litteraturen, finnes det stor enighet i at nettverksbygging og mulighet til å nå eksterne ressurser er viktig for en gründerbedrift. Ifølge litteraturen er derfor en viktig del av en inkubators rolle å koble gründerbedriftene med eksterne parter som kan tilby assistanse, finansiering eller viktig erfaring. Vi har derfor inkludert mekling som hovedtema i denne oppgaven, og har dermed gjort oss følgende antagelse basert på litteraturen:

Teoretisk antakelse 3: *Inkubatorer bruker ressurser på å bygge nettverk og relasjoner rundt inkubatoren, både internt og eksternt.*

Denne antakelsen baserer seg hovedsakelig på litteraturen om at mekling hvor inkubatorene legger til rette for nettverksbygging internt og eksternt er viktig for gründerbedriftenes overlevelse (Bergek og Norrman, 2008). Vi kommer til å undersøke hvorvidt inkubatorene bruker ressurser på mekling med eksterne parter, ettersom dette er en viktig funksjon (Scillitoe og Chakrabarti, 2010). På den eksterne siden, burde inkubatorene legge til rette for relasjoner mellom eksterne selskaper, myndigheter og andre kilder som er kommersielt relevante. Internt burde de gode relasjoner med andre gründerbedrifter, så vel som

administrative ansatte i inkubatoren (Bollingtoft, 2012). Patton (2009) går langt ved å si at interne relasjoner, økosystemet innad i inkubatoren og støttenettverket som kommer fra disse relasjonene, er en nøkkelfaktor for suksess.

2.4.5 Samskaping

Ettersom gjennomgått litteratur i stor grad peker mot at samskaping gir nytte for organisasjoner, og at bedrifter har et økende behov for eksterne ressurser for å være konkurransedyktige, skal vi se om inkubatorene tilrettelegger for samskaping. Vi legger til grunn at gjennomgått litteratur om åpen innovasjon også har overføringsverdi til samskapingskonseptet, fordi det er vanskelig å skille de to begrepene. I artikkelen til Weiblen og Chesbrough (2015), nevner forfatterne at det er et forskningshull når det gjelder å vurdere åpen innovasjon som teoretisk linse når man forsker på inkubatorer. Det er derfor interessant å se hvilket forhold inkubatorene har til samskaping og åpen innovasjon.

De fleste presenterte artikler har nevnt at samskaping kan føre til verdi eller suksess for bedrifter. Hvilken type verdi eller suksess er ikke spesifisert, men vi antar at det kan være finansiell verdi eller verdi av personlig kaliber, som jobbtilfredsstillelse, selvstendighet og stolthet, som alle er viktig for små bedrifter (Walker et al., 2004). Det kan også være verdi i form av kompetanseutvikling, nye samarbeid, nye produkter, fortjeneste eller økt markedsandel, som også er vanlige mål for suksess eller verdi i bedrifter. Vi har derfor et bredt syn på verdi og vil se på ulike indikasjoner på verdi når vi undersøker samskaping i inkubatorene.

Både gjennomgått litteratur om samskaping og åpen innovasjon hevder at begge konseptene fører til en type verdi eller nytte for organisasjoner, og vår fjerde teoretiske antagelse blir derfor:

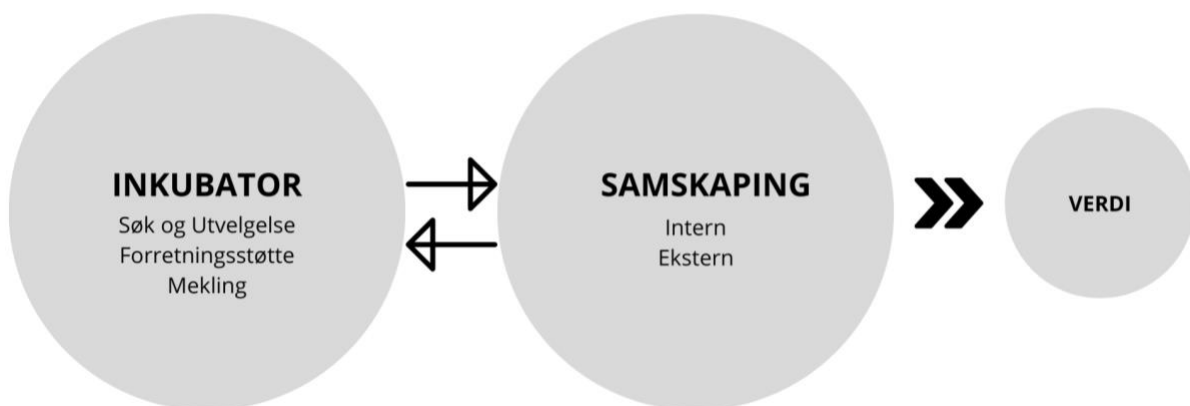
Teoretisk antakelse 4: *Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilrettelegger for samskaping og dette fører til verdi for gründerbedriftene.*

Vi kommer til å undersøke hvorvidt disse antagelsene stemmer når vi gjennomgår våre funn og at antakelsene vil ligge til grunn når vi gjennomfører vår analyse. De tre første antagelsene er knyttet opp mot det første forskningsspørsmålet og den fjerde antagelsen er knyttet opp mot det andre forskningsspørsmålet. Dette fremgår tydelig i Tabell 2 under.

Tabell 2, Forskningsspørsmål og teoretiske antagelser

Forskningsspørsmål 1:	«Hvordan tilrettelegger inkubatorer deres praksis i Norge og Sør-Afrika?»
Teoretisk antagelse 1:	<i>Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika bruker mye kapasitet på utvelgelse av gründerbedrifter</i>
Teoretisk antagelse 2:	<i>Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilbyr varierte støttefunksjoner til sine gründerbedrifter.</i>
Teoretisk antagelse 3:	<i>Inkubatorer bruker ressurser på å bygge nettverk og relasjoner rundt inkubatoren, både internt og eksternt.</i>
Forskningsspørsmål 2:	«I hvilken grad tilrettelegger inkubatorer for intern og eksternt samskaping i Norge og i Sør-Afrika?»
Teoretisk antagelse 4:	<i>Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilrettelegger for samskaping og dette fører til verdi for gründerbedriftene.</i>

2.4.6 Forskningsmodell



Figur 2, Forskningsmodell

Etter å ha gjennomgått litteraturen har vi utviklet en forskningsmodell (Figur 2), som vi kommer til å benytte når vi analyserer vår data. Vi antar at vi kommer til å finne grundig

utvelgelsesprosesser, forretningsstøtte og mekling i de ulike inkubatorene. Vi antar også at å tilrettelegge for samskaping i en organisasjon, vil føre til en form for verdi. Derfor skal vi undersøke om det tilrettelegges for samskaping i inkubatorene, ettersom vi antar at vi finner samskaping i inkubatoren, og at dette har ført til en verdi for inkubatoren eller gründerbedriftene.

Vi kommer til å benytte denne forskningsmodellen under datainnsamling og analyse. Vi kommer til å utforske om våre antagelser stemmer, og om det har blitt tilrettelagt for samskaping i de respektive inkubatorene.

3. Metode

I dette kapitlet kommer vi til å presentere hvilken metode og hvilket forskningsdesign vi har brukt for å svare på våre forskningsspørsmål. Samfunnsvitenskapelig metode er undersøkelser og fordypelser av utvalgte fenomener, opplevelser, handlinger og hendelser som gir en bedre oppfatning av virkeligheten vi lever i (Johannessen et al, 2004). Det er forskningsobjektet, prosjektet eller caset som skal definere hvilken forskningsdesign eller metode som benyttes, ettersom metoden kan ha stor innvirkning på resultatet av forskningen (Repstad, 2009). Metode og forskningsdesign er et verktøy for å kunne svare på forskningsspørsmålet, og vi kommer derfor til å argumentere for valg av forskningsdesign i dette kapitlet.

3.1 Problemstilling og formål

Formålet med denne oppgaven er å undersøke inkubatorer i Norge og Sør-Afrika for å avdekke deres praksis. Vi har som mål å kunne tilby innsikt i ulik praksis, slik at inkubatorer i de respektive landene kan dra nytte av hverandre. Videre vil vi ta for oss det nyere konseptet samskaping, ettersom gjennomgått litteratur (Prahalad & Ramaswamy, 2014) viser til at dette fører til verdi for organisasjoner, og spesielt da små og mellomstore bedrifter (Lee et al., 2010) som er utelukkende det inkubatorer består av. Med utgangspunkt i dette skal denne oppgaven skal belyse følgende forskningsspørsmål:

1. *«Hvordan tilrettelegger inkubatorer deres praksis i Norge og Sør-Afrika?»*
2. *«I hvilken grad tilrettelegger inkubatorer for intern og ekstern samskaping i Norge og i Sør-Afrika?»*

3.1.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

I samfunnsvitenskapelig metode finnes det to hovedmåter til å gjøre undersøkelser på: kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode beskrives ofte som en metode med færre informanter, men som er mer utdypende og inngående i datainnsamling. Datainnsamlingen skjer ofte gjennom dyptgående intervjuer som transkriberes til tekst. Hvor kvalitativ metode går mer i dybden, er kvantitativ metode mer beskrivende i bredden og kan dra større slutninger om grupper, samfunn, byer og land. For å samle inn data i en kvantitativ kontekst, benyttes ofte spørreundersøkelser med svaralternativer eller korte svar, og det er nødvendig

med et representativt og derfor større utvalg (Johannesen et al., 2016). Fordi vi vil undersøke spesifikke organisasjoner og deres praksis, ser vi det som hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse.

En kvalitativ tilnærming har, som navnet tilsier, et formål om å innhente data av kvalitet. Kvalitative undersøkelser karakteriseres av at tilhørende data består av lange tekstsvaer som bearbeides for å finne mening, mønster og sammenhenger (Johannessen et al, 2004). Vårt valg falt på kvalitativ metode, ettersom det vi skal undersøke er gjennomført praksis, og det kan best beskrives gjennom opplevelser og erfaringer gjort av enkeltpersoner. Vi mener dette er det beste utgangspunktet for vår forskning.

For å få tak i inngående og åpne beskrivelser, skal vi gjennomføre delvis strukturerte dybdeintervjuer. Dette betyr at vi kommer til å kunne forholde oss til en intervjuguide, men at rekkefølge og spørsmålene vil variere ut fra informantenes respons (Johannessen et al., 2016). Bakgrunnen for dette valget er at vi kommer til å hente frem detaljerte historier og opplevelser, og derfor har vi behov for fleksibilitet. Et delvis strukturert intervju og en bakenforliggende intervjuguide tillater informantene å selv velge hvor utdypende de ønsker å svare på spørsmålene. Det gjør også at informantene kan dra samtalen i den retningen som føles mest naturlig og påfølgende kan det gi oss unik innsikt i temaet vi kommer til å undersøke. Dersom intervjuet beveger seg for langt utenfor temaets rekkevidde, kan vi enkelt hente informanten inn igjen ved å følge intervjuguiden. Etter endt intervju, vil vi transkribere intervjuet til tekst og deretter kode dataen etter relevans.

Ved kvalitativ metode er utvalget mindre, enn ved kvantitativ metode, og derfor kan ikke et kvalitativt utvalg beskrives som representativt. Dette betyr at vårt utvalg i denne undersøkelsen er ikke stort nok til å kunne generalisere, trekke slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (Johannesen et al., 2004).

Vår oppgave har som formål å undersøke hvilke aktiviteter, komponenter og fasiliteter som tilbys i en inkubator for å støtte gründerbedriftene. I tillegg til å undersøke hvorvidt de tilrettelegger for samskaping. Dette skal vi gjøre ved å intervju representanter i administrasjonen hos ulike inkubatorer. Representantene fra inkubatorene har også ulike bakgrunn og kontekst, ettersom vi undersøker inkubator praksis i to land: Norge og Sør-Afrika. Det blir derfor interessant å se om vi kan avdekke noen forskjeller i praksis, som kan

føre til læring for de respektive inkubatorene. I neste delkapittel skal vi beskrive og begrunne valg av forskningsdesign.

3.2 Begrunnelse for valg av forskningsdesign

Når man skal gjennomføre en type forskning eller undersøkelse, må man stille seg noen grunnleggende spørsmål rundt hvem man undersøker, hva man undersøker og hvordan man vil gjennomføre forskningen, dette kalles forskningsdesign (Johannessen et al., 2016).

Forskningsdesignet er måten datainnsamlingen og undersøkelsen foregår på, for å best kunne svare på forskningsspørsmålene. “Research design is the science and art of planning procedures for conducting studies, so as to get the most valid findings” (Vogt, 1993, s. 196). “Forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse” (Johannessen et al., 2004, s. 73). Valg av forskningsdesign er derfor svært avgjørende for oppgaven og videre resultatet av den.

3.2.1 Begrunnelse for valg av casedesign

På bakgrunn av forskningsspørsmål og tema, mener vi at det mest hensiktsmessige å benytte et casedesign i denne oppgaven. Casedesign, også kalt fallstudier, kjennetegnes med at det er ett eller få avgrensede fenomener eller tilfeller som studeres inngående (Johannessen et al., 2004). Fordi vi skal undersøke konkrete inkubatorer inngående, er dette et naturlig valg for vår oppgave. I tillegg til dette, kan en case kan omfatte flere land, som stemmer godt med at vi undersøker tilfeller i to ulike geografiske kontekster. Casedesign egner seg også best til å besvare forskningsspørsmål som begynner med «hvorfor» og «hvordan», og dette sammenfaller også med våre spørsmål. Casedesign kjennetegnes også som svært fleksible, ettersom du kan gjøre endringer kontinuerlig og forskeren kan bevege seg frem og tilbake. Dette ser vi som hensiktsmessig fordi det er usikkert hvilke funn vi vil komme over og fordi vi skal undersøke et nytt område.

Det er tre ulike måter å skrive en case; den er enten kausal, eksplorativ eller deskriptiv (Yin, 2014). Et *kausalt design* har som formål å undersøke en årsakssammenheng, og dette undersøkes ved å gjennomføre eksperiment for å determinere årsak og effekt. *Eksplorerende design* er utforskende, og man undersøker og utforsker en problemstilling man vet lite om fra

før. *Deskriptiv design* har som formål å beskrive fenomenet eller casen som oppgaven undersøker. Vår oppgave er hovedsakelig deskriptiv, ettersom vi har som formål å beskrive hva som gjøres i en inkubator, men den har også noen eksplorative karakteristikk, fordi vi ser på samskaping i inkubator kontekst, et ellers lite utforsket område.

Alle de tre designene er fleksible og kan tolkes ulikt, derfor var det litt utfordrende å lande på ett spesifikt design med tanke på utformingen av vår oppgave. Vi kommer til å beskrive hvordan praksis som gjennomføres i Norge og Sør-Afrika, og det første forskningsspørsmålet definere oppgaven som deskriptiv. På den andre siden har vi også som formål å undersøke hvorvidt inkubatorer tilrettelegger for samskaping, som er et svært undersøkende spørsmål. Derfor kan denne oppgaven beskrives som deskriptiv og eksplorativ.

Casedesign er forskning på sosiale fenomener over tid, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen et al., 2004). Forskere har valgt ulike ord for å definere case-studier. Denne undersøkelsen vil ta utgangspunkt i definisjonen presentert av Robert Yin (2014). Han definerer casestudie som en undersøkelse av empirisk tilnærming, av et fenomen i sin naturlige og ekte kontekst. Konteksten legges spesielt vekt på da det er en uklar linje mellom fenomen, observasjon av noe som skjer, og omstendighetene til fenomenet.

Yin (2014) beskriver fire design strategier for casestudier. Det kan være enkeltcasedesign eller flercasedesign, og det kan bestå av en eller flere analyseenheter. Et flercasedesign med én analyseenhet, beskrives som en studie av flere enheter som tilhører samme kategori, og én analyseenhet som en studie av en sammenhengende enhet. Dette betyr at forskningen kan undersøke enheter i like posisjoner, men fordelt på flere forskningsområder.

I vårt tilfelle vil da flercasene bestå av de ulike inkubatorene som representerer de ulike casene, og den avgrensede analyseenheten som at vi intervjuer er ledere i inkubatoren. Det defineres som én analyseenhet fordi vi intervjuer mennesker i like eller lignende stillinger som arbeider i ulike inkubatorer. Videre vil dette bety at i vår undersøkelse refereres de ulike informantene som caser. Vi har intervjuet 8 informanter, hvor hver informant er en "case", slik at vår studie blir et flercasedesign. Fordi vi vil tilegne oss personlige erfaringer og rike forklaringer, stiller vi krav til at informantene har dyp forståelse for gjennomført praksis i de ulike inkubatorene. Derfor ser vi det som gunstig å intervju mennesker på administrasjons og ledelsesnivå, som vil ha erfaringer og kunnskap om den daglige driften og valgene som tas og har blitt tatt, og bakgrunnen for disse valgene.

3.3 Teoretiske antagelser

Det som kjennetegner Yin's (2014) casedesign, er at det gjennomføres ved bruk av beskrivende casestudier eller ved bruk av teoretiske antagelser. På bakgrunn av gjennomgått litteratur, presenterte vi våre teoretiske antagelser i kapittel 2. Teoretiske antagelser er noe forskeren definerer etter å ha stilt seg noen grunnleggende spørsmål på bakgrunn av tema og litteratur (Johannessen et al., 2016). Yin beskriver også at det er disse antagelsene som ligger til grunn for den videre undersøkelsen, og senere vil de også ligge til grunn for dataanalysen. Teoretiske antagelser vil være nyttige hjelpemidler når vi senere i teksten skal analysere funnene i dataen, da antagelsene vil bidra til å justere gjennomgått litteratur.

3.4 Utvalg

Det å velge ut informanter er høyst avgjørende når man gjennomfører en kvalitativ studie, fordi vi er ute etter spesifikk informasjon som kan svare på våre forskningsspørsmål.

Det betyr at det er definerende for oppgave at vi når ut til mennesker som har den kunnskapen og erfaringen som vi er ute etter og som passer inn i vår kontekst. I denne oppgavens tilfelle, ønsket vi ledere i inkubatorer i Norge og Sør-Afrika. Fordi Sør-Afrika er et mye større land enn Norge, ville vi å gjennomføre intervjuer fra forskjellige byer for å få så stor innsikt som mulig.

For å forenkle selekteringsprosessen, har vi utformet en liste med "krav" som vi vil at informantene oppfyller for å kunne ta del i denne studien. Dette har vi gjort for å kunne vurdere data på mest mulig likt grunnlag og for at datamaterialet skal være mest mulig relevant i forhold til tema og forskningsspørsmål. Listen er utformet med ja/nei spørsmål, og dersom ikke alle krav oppfylles, er kandidaten automatisk ekskludert. Tabell 3 presenterer listen med krav:

Tabell 3, Kriterier

Krav for deltagelse i vår undersøkelse:	Ja/Nei
Tilhørighet i en inkubator med fysisk lokasjon i Norge eller Sør-Afrika	
Stilling i den administrative delen av inkubatoren	
God kjennskap til daglig drift og selekteringsprosess	
God kjennskap til entreprenørkultur i Norge eller Sør-Afrika	

Da vi skulle rekruttere informanter, gjennomførte vi flere søk på internett for å finne de inkubatorene som vi så som mest relevante. Vi forsøkte å kontakte inkubatorer i Sør-Afrika først, ettersom at vi skulle reise i en begrenset tidsperiode og at disse intervjuene derfor måtte skje innenfor denne perioden. Sør-Afrika er et mer hierarkisk land enn Norge, og det var derfor mer utfordrende å komme i kontakt med inkubatorledere direkte. Derfor benyttes vi oss av ulike professorer som var tilknyttet universiteter i de respektive byene. De fungerte som en slags «døråpner», slik at vi kom i kontakt med de ulike inkubatorene og fikk satt opp intervjutidspunkt.

Når vi først hadde kommet i kontakt med en inkubator, kunne vår kontakt hjelpe oss med å komme i kontakt med neste. Denne form for rekruttering refereres til av Johannesen (2016) som *snøballmetoden*. Når det kom til rekruttering i Norge, tok vi kontakt med inkubatorer direkte, men vi hadde også behov for hjelp fra professorer ved vårt universitet for å oppnå tilstrekkelig tilgang og ønskelig antall.

Fordi denne studien er gjennomført i to land, trengte vi informanter fra Norge og fra Sør-Afrika. Målet var å rekruttere 4 representanter fra ulike inkubatorer i Norge og 4 ulike representanter fra ulike inkubatorer i Sør-Afrika. Denne sammensetningen av informanter ga oss det flerkulturelle og kunnskapsrike perspektivet vi så for oss at ville gi oss et godt utgangspunkt.

Videre er en inndeling av våre to grupper:

3.4.1 Datainnsamling Norge

For våre informanter i Norge ble et intervju gjennomført ansikt til ansikt, på besøk i selve inkubatoren. To av intervjuene ble gjennomført over teams, og det siste intervjuet ble tatt over mobiltelefon. Vårt norske utvalg representerer inkubatorer fra fire byer i Norge. Alle informantene hadde stilling som inkubatorleder, og samtlige hadde hatt stillingen i samme inkubator i 2-6 år.

Det oppsummerende inntrykket etter datainnsamling i Norge kan beskrives som tilfredsstillende og informativt. Vi er av den oppfatningen at vi har fått ærlige svar. Våre informanter har vært forståelige, forklarende og har delt både det positive og negative sider ved inkubatorens drift. Dette legger et godt grunnlag for å kunne analysere funn og senere komme til en konklusjon.

3.4.2 Datainnsamling Sør-Afrika

Samtlige av intervjuene i Sør-Afrika ble gjennomført ansikt til ansikt, i de respektive inkubatorene. Vårt utvalg fra Sør-Afrika representerer inkubatorer i to ulike byer, Pretoria og Stellenbosch. De ulike informantene hadde alle administrative stillinger på tilnærmet øverste nivå, og stillingene er som følger: CEO, senterleder, inkubatorleder eller rådgiver for sosial innvirkning. Informantene hadde innehatt sine stillinger mellom 1-6 år.

Det oppsummerende inntrykket etter datainnsamlingen i Sør-Afrika er at vi er svært fornøyde med kvaliteten på både informanter, intervjuer og inkubatorer. Som i Norge, kan datainnsamlingen beskrives som tilfredsstillende og informativ. Vi er av den oppfatningen at våre informanter har svart ærlig, åpent og forståelig. Vi har fått reflekterte svar og personlige erfaringer, og vi opplevde at informantene delte både positive og negative sider ved egen drift. Dette gir oss et godt grunnlag for senere analyse og konklusjon.

3.4.3 Oppsummering av Utvalg

I tabellen nedenfor (Tabell 4) presenterer vi en oversikt over informanter, som gir innsikt i informantens stilling, nasjonalitet og antall år i inkubatoren. Vårt utvalg er preget av at våre informanter representerer den administrative delen av en inkubator. Alle informanter har en

stilling på et høyere nivå i inkubatoren. De har derfor et godt grunnlag for å kunne beskrive den daglige driften og gi oss innsikt i hvordan de opererer og prioriterer.

Tabell 4, Oversikt over Informanter

Inkubator	Land	Informant	Antall år i stillingen
Inkubator S	Sør-Afrika	CEO	6 år
Inkubator T	Sør-Afrika	Center Manager	1 år
Inkubator C	Sør-Afrika	Social Impact Advisor	2 år
Inkubator L	Sør-Afrika	Head of Incubation	6 år
Inkubator SA	Norge	Senior Rådgiver/inkubator leder	7 år
Inkubator P	Norge	Inkubator leder	7 år
Inkubator K	Norge	Senior rådgiver /Inkubator leder	2 år
Inkubator F	Norge	Inkubator leder	4 år

3.4.4 Intervjuguide

Den utviklede intervjuguiden (Vedlegg 1) er bygd opp av gjennomgått litteratur.

Intervjuguiden er, som resten av oppgaven, delt inn i fem overordnede temaer. De tre første er spørsmål rundt rammeverket til Bergek og Norrman (2008). Inkubatormodellen er utviklet for å kunne vurdere best praksis i en inkubator og den gjennomgår tre komponenter: utvelgelse, forretningsstøtte og mekling. De to andre temaene som gjennomgås i intervjuguiden er samskaping og åpen innovasjon. Oppsummert betyr dette at den tidligste utgaven av vår intervjuguide besto av fem deler; utvelgelse, forretningsstøtte, mekling, samskaping og åpen innovasjon.

Vi la mye tid ned i å gjøre spørsmålene åpne, forståelige og klare, slik at vi kunne sikre størst sannsynlighet for svar av god kvalitet. For å sikre at intervjuguiden fungerte best mulig, ville vi teste den på utenforstående parter. Vi sendte utkast av intervjuguiden til vår veileder ved Nord Universitet. For å være helt sikker på at spørsmålene, temaene og oppsettet var egnet for å kunne finne svar på våre forskningsspørsmål, ville vi også ha noen eksterne til å vurdere guiden. Vi sendte derfor intervjuguiden til en uavhengig professor ved Nord Universitet og en

annen uavhengig professor ved Høyskolen på Vestlandet, som begge har bakgrunn fra forskning på både entreprenørskap og innovasjon.

I utgangspunktet ville vi ikke sende ut intervjuguidene til informantene på forhånd. Dette er fordi vi tror at vi kan få friere svar og bedre flyt i samtalen, dersom informantene ikke var forberedt på spørsmålene i forkant. I de norske inkubatorene var ikke dette et problem, men det var noen av de sørafrikanske inkubatorene som ønsket intervjuguiden tilsendt på forhånd av intervjuene.

Ettersom vi har hatt et mål om å få til en åpen og ærlig samtale med våre informanter, med formål om å sikre best mulig data, var vi opptatt av å stille treffende og mest mulig ulike spørsmål. Når vi gjennomførte det første intervjuet, la vi merke til at spørsmålene om samskaping og åpen innovasjon var svært like, og at vi fikk mye gjentakelser fra informanten. Vi la også merke til at informanten hadde utfordringer med å skille de to begrepene. Vi bestemte oss derfor for å fjerne åpen innovasjon fra intervjuguiden, og heller forholde oss til det bredere konseptet, samskaping. For å sikre best flyt i samtalen, gikk vi frem og tilbake i intervjuguiden under intervjuet, stilte oppfølgingsspørsmål og hoppet over spørsmål som virket irrelevant for det respektive caset.

3.4.5 Datainnsamling

Vår datainnsamling ble gjennomført ved å utføre delvis strukturerte intervjuer. Det var satt av 45-60 minutter per intervju og som tidligere nevnt var det litt variasjon i om intervjuene ble gjort fysisk eller digitalt. Etter eget initiativ og hjelp fra både norske og sørafrikanske professorer, fikk vi til slutt samlet inn data fra åtte informanter.

Det var veldig viktig for oss at samtalen føltes trygg for informantene, ettersom de beste skildringene av opplevelser og erfaringer ofte skjer i trygge omgivelser. Lange, kompliserte spørsmål, inkludert mye fagspråk, gir sjeldent gode svar (Johannesen et al., 2016). Vi startet alle intervjuer med å informere intervjuobjektene om deres rettigheter, hvordan vi skulle lagre dataen og at de når som helst kunne ombestemme seg. Dette gjorde vi for å legge rammene for en trygg opplevelse. For å sikre god flyt i samtalen, startet vi alle intervjuene med å stille korte og enkle bakgrunns spørsmål, og deretter forsøkte vi i hovedsak å legge opp til at informanten fikk snakke fritt om de overordnede temaene. Avslutningsvis ville vi at

informanten selv skulle oppsummere de temaene eller spørsmålene som de fant som viktigst for nåværende og fremtidig praksis.

Under datainnsamlingen gikk vi som sagt gjennom våre fire hovedtemaer: utvelgelse, bedriftsstøtte, mekling og samskaping. Når vi gjennomgikk hvert tema, benyttet vi oss av de to projektive teknikkene «tryllestav» og «rangering» (Johannessen et al., 2004). Tryllestaven gikk ut på å la informantene forestille seg at de hadde en tryllestav til å ønske seg tre ting som kunne forbedres i inkubatoren, enten for administrasjonen eller for gründerbedriftene. Denne metoden benyttes når man prøver å få informantene til å tenke utenfor boksen og få tilgang til fantasien. Rangerings-metoden gikk ut på at vi gav informantene ti ord/temaer som de skulle rangere fra viktigst til minst viktige. Et eksempel på dette var at vi ba informantene om å rangere utvelgelseskriterier for gründerbedrifter fra viktigst til minst viktig. Det som er spennende med denne måten å stille spørsmål på er at man får tilgang på refleksjoner rundt valg som kan sammenlignes med andre intervjuer.

De to teknikkene ble godt mottatt av informantene og vi opplevde at disse spørsmålene løste opp samtalen og gjorde informantene mer komfortable. Stemningen i rommet etter spørsmålene opplevdes som mer uformelt, genuint og avslappende. Dette er etter vår mening avgjørende, da vi ser det som essensielt at samtalene oppleves som naturlig.

I det neste delkapittelet skal vi presentere metoden vi skal benytte for å finne den logiske sammenhengen mellom data og litteratur (Johannessen et al., 2016).

3.5 Mønstermatching

Yin (2014) beskriver fem ulike måter å koble på funnet data opp mot de teoretiske antagelsene; mønstermatching, forklaringskjeder, tidsserie-analyse, logiske modeller og crosscase-analyse. Vi kommer til å analysere datamaterialet ved å finne sammenhenger og likheter mellom litteratur og data, og derfor har vi valgt å benytte oss av mønstermatching. Mønstermatching er å søke etter sammenhenger og mønster mellom data og litteratur, og det gir muligheten til å bekrefte eller avkrefte de antagelsene som vi har gjort oss. Metoden gjør det også enklere å vurdere i hvilken grad litteratur og praksis stemmer overens, og avhengig av om det er høy eller lav grad mønstermatching, vil det bistå oss når vi senere skal komme med anbefalinger til inkubatorene.

Yin beskriver metoden som utfordrende, fordi det kan være vanskelig å finne en sammenheng mellom ustrukturert data og litteratur slik (Yin, 2014). Videre beskriver Yin at denne teknikken for dataanalyse handler om å se hvorvidt ulike mønster samsvarer. Han utdyper ved å forklare at dersom det finnes et mønster der den empiriske dataen passer sammen med forskerens forutsette antagelser, kan mønstermatching støtte opp under kravet om intern validitet. Vi kommer til å benytte denne metoden for å svare på våre forskningsspørsmål.

Yin forklarer at det finnes ulike grader av mønstermatching, men at metoden går ut på å finne sammenhenger og likheter mellom litteratur og data. Det vil si at vi finner et mønster i datainnsamlingen som «matcher» mønsteret i litteraturen og derfor også de teoretiske antagelsene. Når vi senere analyserer innsamlet data, kommer vi til å søke etter mønster. Analysen kommer til å basere seg på temaene i forskningsmodellen (Figur 2), hvor vi vil vurdere alle svar opp mot de teoretiske antagelsene som gjelder for hvert tema. Dersom vi finner et mønster der vår teoretiske antagelse stemmer godt overens med datamaterialet, vil det foreligge en høy grad av mønstermatching. Dersom vi finner noe mønster og noen sammenhenger, vil det foreligge en middels grad av mønstermatching. Følgelig, dersom vi finner lite eller ingen mønster mellom data og litteratur, vil det foreligge en lav grad av mønstermatching.

Disse kvalifikasjonene vil gjøre det mer avgrenset og derfor også enklere for oss å avgjøre våre data opp mot de teoretiske antagelsene. Vi håper det også gir klarhet til leser å følge arbeidet i analysen, men også når vi kommer til konklusjonen. Når vi konkluderer med ulike grader av mønstermatching, vil vi også kunne komme med mer solide anbefalinger.

Høy Grad av Mønstermatching
Delvis Grad av Mønstermatching
Lav Grad av Mønstermatching

Figur 3, Nivå av Mønstermatching

3.6 Kriterier ved tolking av funn

Yin (2014) presenterer fire ulike strategier og kriterier for å tolke funn: analyse baser på teoretiske antagelser, analyse med utgangspunkt i empirien, utvikle casebeskrivelser og utvikle troverdige rivaliserende forklaringer.

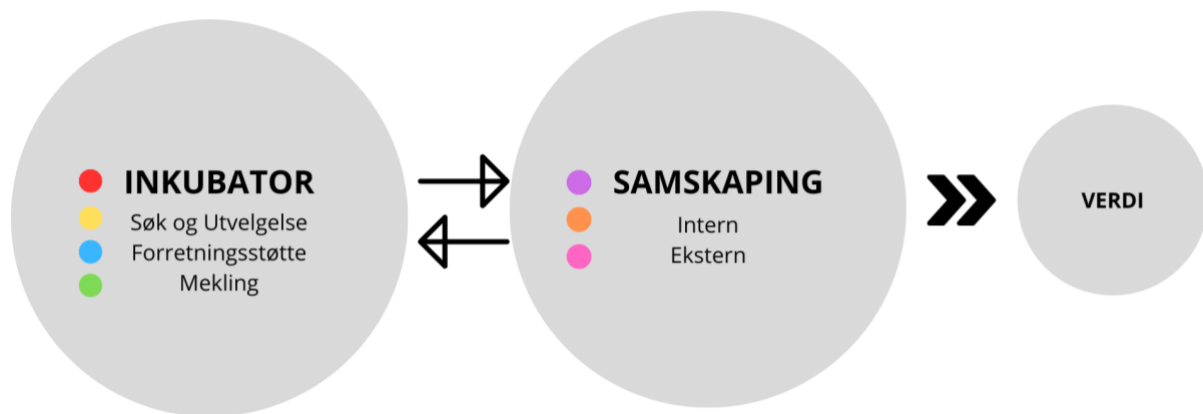
Våre intervjuer ble transkribert et sted mellom samme dag til maksimalt syv dager etter gjennomført intervju. Samtlige intervjuer i Sør-Afrika ble transkribert åtte dager etter første intervju ble gjennomført. Dette betyr at de ble transkribert 7. Mars. Grunnen til at de ikke ble transkribert raskere, var det stramme skjemaet vi hadde i Sør-Afrika, der vi reiste til tre forskjellige byer på åtte dager. Samtlige norske intervjuer ble alle transkribert dagen intervjuene ble gjennomført. Dato for transkribering for våre norske intervjuer ble da 2. februar, 9. mars, 10. mars og 14. mars

Transkriberingen ble gjort i en omgang og ble gjennomført ved at en person satt og hørte på intervjuene og skrev ned ord for ord. For at dataen skulle være enklere å kode senere, benyttet vi intervjuguiden (vedlegg 1). I kolonnene ved siden av spørsmålene hadde vi allerede notert kroppsspråk og fremtoning under de faktiske intervjuene, og alle svar ble skrevet direkte inn i den andre kolonnen for svar. Vi kommer til å benytte de teoretiske antagelsene når vi tolker funn, og derfor har vi først samlet alle svar som kan gi innsikt i de ulike temaene. Deretter benyttet vi antagelsene som en type gradering, hvor vi så på hvilken grad funnene stemte overens antagelsene. På denne måten fikk vi bistand i antagelsene til å bekrefte eller avkrefte det vi har antatt før vi gjennomførte intervjuene. I tillegg til de teoretiske antagelsene som er basert på gjennomgått litteratur, er også alle spørsmålene i intervjuguiden basert på gjennomgått litteratur. Vi kommer derfor også til å vurdere data opp mot den gjennomgatte litteraturen, i de tilfellene det er hensiktsmessig.

For å gjennomføre analysen basert på teoretiske antagelser, må dataen kodes. Når man koder data i kvalitative undersøkelser, skal dette gjøres ved å overføre svaralternativer til tallkoder eller fargekoder (Johannessen, 2004). Dette betyr at vi har utformet «merkelapper» som plasseres på utdrag fra teksten som passer til utvalgte stikkord eller farger (koder). Kodene beskriver eller karakteriserer tekstutdraget, f.eks. slik at alle sitat som er samlet under fargekode lilla inneholder et ord eller beskriver et tema som er representert av fargekode lilla. innholdet som teksten passer med. Vi har også benyttet oss av tallkoding, der vi markerer setninger, utsagn eller annen tekst med tall. Et tall kan representere et tema eller en

prioriteringsgrad, og denne typen koding gjør det enklere å finne sammenheng i stor mengde, ustrukturert data. Det hjelper oss videre med å svare på våre forskningsspørsmål-

Vi har benyttet fargekoder som representerer hvert sitt tema. Temaene stammer fra forskningsmodellen og er presentert i Figur 4 under. Som det også kommer frem i modellen, har vi kodet alle hovedtemaene i oppgaven, samt alle undertemaene. Etter vi gjennomgikk datamaterialet, sorterte vi all data med direkte kobling eller sammenheng til en av temaene, i en farge. Dette betyr at alle utsagn, sitater eller innhentet informasjon som faller under en av disse temaene, har fått en farge. Dette gjør det enklere å analysere dataen i kapittel 4.



Figur 4, Forskningsmodell med Fargekoder

3.7 Kvalitetssikring

Når man skal kvalitetssikre et forskningsarbeid, snakkes det ofte om reliabilitet og validitet. Yin (2009) benytter begge begrepene når han refererer til kvalitetssikring av kvalitativ forskning, og ettersom vi følger hans definisjon på casearbeid, velger også vi å gjøre det.

Reliabilitet, også kalt pålitelighet, sier noe om hvilken grad leseren kan ha tillitt til datamaterialet (Johannessen et al., 2016, s. 231). Når vi vurderer reliabiliteten til oppgaven, ser vi på hvilken type data som er benyttet, metoden som er brukt for datainnsamling og hvordan den har blitt bearbeidet videre. I kvantitative oppgaver er det svært strenge krav til reliabiliteten, mens det i kvalitative undersøkelser vil være lite hensiktsmessig grunnet den

store mengden ustrukturerte data som ofte baserer seg på historiefortelling, observasjoner og subjektive, individuelle opplevelser.

Selv om kvalitative caser ikke kan unngå å bære noe preg av forskerens personlige bakgrunn, kontekst og erfaringer (Johannessen et al., 2016) kan likevel reliabiliteten styrkes ved å gi inngående casebeskrivelser. Videre skal vi å styrke påliteligheten ved å tydelig beskrive fremgangsmåte, de ulike casenes kontekst og argumentasjon for valg som er tatt underveis.

Når vi skal se på studiens **validitet**, spør vi oss selv om studien faktisk undersøker det den har som formål å undersøke (Johannessen et al., 2016, s. 232). Vi må spørre oss selv om fremgangsmåten, gjennomføringen og det vi konkluderer med, er knyttet opp mot det prosjektet har som hensikt å være og om det stemmer overens med virkeligheten. Dette kalles intern validitet, og kan styrkes ved å enten benytte flere datainnsamlingsmetoder eller ved å sammenligne ulike kontekster for et spesifikt fenomen. En annen måte å styrke den interne validiteten på er å tilbakeføre resultatene, ved å få informantene til å kommentere om de er enig i studiens konklusjon.

Vi må videre ta for oss om studien er overførbar, altså vurdere den eksterne validiteten. De fleste studier har som formål å kunne benyttes utenfor den gjeldende konteksten og avgrensede område. Vi mener selvsagt at det vi undersøker og finner i vår oppgave, skal kunne benyttes i andre sammenhenger og at det skal bidra til å gi et nytt perspektiv på de temaene vi undersøker. Kvalitetssikring er avgjørende for at studien skal kunne bli sett på som troverdig av andre, og vi kommer derfor til å ta hensyn til konseptene reliabilitet og validitet gjennom hele denne oppgaven.

3.7.1 Troverdighet

Johannessen et al. (2004, s. 228) forklarer validitet i kvalitativ forskning slik: *“i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten”*. Dette går igjen på graden omfanget i studien gjenspeiler formålet med undersøkelsen. Fokuset er lagt på om det kan vises til at en konklusjon er i samsvar med virkeligheten. Teoretiske funn, klarhet i benyttede begreper, i tillegg til en god vurdering av metoden til oppgaven, er alle deler som påvirker oppgavens troverdighet.

Vi har benyttet en semi-strukturert eller delvis strukturert intervjuguide under datainnsamlingen. Et delvis strukturert intervju gjør at vi har hatt muligheten til å tilpasse alle intervjuene etter informantens svar, innstilling, energi og åpenhet. Vi har derfor hatt mulighet til å unngå eller hoppe over temaer hvor informanten viser lite kunnskap. Ifølge Johannessen et al. (2016), kan dette være med å svekke oppgavens troverdighet, ettersom det gir lite grunnlag for sammenligning. Vi har likevel samlet inn data fra åtte uavhengige aktører, på tvers av to svært ulike land, som derfor gir veldig ulike kontekster. Vi har derfor undersøkt fenomener i svært ulike kontekster, og de funnene som gjentas i de ulike kontekstene vil derfor være svært solide og dette styrker oppgavens troverdighet.

3.7.2 Pålitelighet

Pålitelighet kjennetegnes slik som at det *“Knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides.”* (Johannessen et al., 2004, s. 227). Pålitelighet handler om å kunne måle kvaliteten på datamaterialet. For å kunne gjøre dette må det stilles spørsmål til hvordan dataen er innsamlet, oppbevart og behandlet. *“Forskere kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, gjerne i form av casebeskrivelse- og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen.”* (Johannessen et al., 2004, s. 228).

I denne oppgaven har vi vært tydelige og gjennomtsiktige når vi har presentert vår fremgangsmåte. For å styrke reliabiliteten har vi gjennomgått hvordan rekrutteringen har foregått, hvordan vi gjennomførte intervjuene og senere hvordan vi har arbeidet med å kode og analysere den store mengden data. Dette har vi tatt et bevisst valg om, for at leseren skal ha nødvendig informasjon og at oppgaven skal være pålitelig.

3.7.3 Overførbarhet

Overførbarhet (ekstern validitet) forklares slik; *“Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier».* (Johannessen et al, 2004, s. 229). *“En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttig på andre områder enn det som*

studies.” (Johannessen et al., 2004, s. 229). Overførbarhet kan i korte trekk forklares som at en sannhet i en kontekst, også skal kunne være en sannhet i en ny eller annerledes kontekst.

Fordi våre spørsmål og teoretiske antagelser er rotet i inngående litteratur og forskning, og vi har et såpass variert utvalg av informanter, har vi god grunn for å tro at våre funn skal kunne ha overførbarhet til andre inkubatorer. Vi har også gjennomgått temaer som ofte er gjengående i inkubatorpraksis, og derfor trolig relevant for andre inkubatorer, spesielt i Norge og Sør-Afrika. Vi fant ulikheter i de to landene, og det vil derfor med stor sannsynlighet være store ulikheter i ulike land. Vi tror likevel at inkubatorledere vil kunne finne resultatene i denne oppgaven både nyttig og interessante.

3.7.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet (intern validitet) beskrives som: *«Kvalitative forskere bringer et unikt perspektiv inn i de studiene de gjennomfører, men det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke er resultat av forskerens subjektive holdninger. Bekreftbarhet skal sikre dette.»* (Johannessen, 2011, s. 249). Dette betyr at forskeren kommer til å prege studien, men at dette bør begrense og at resultatet av studien skal reflektere faktiske funn og ikke våre holdninger eller tanker.

For å styrke bekræftbarhet i vår oppgave, har vi jobbet med å utforme forskningsspørsmål, teoretiske antagelser og intervjuguide basert på relevant litteratur. Når vi videre har benyttet analysemetoden «mønstermatching», vil det komme frem tydelig dersom noen av argumentene ikke stemmer overens med tidligere forskning og gjennomgått litteratur. Vi har også kontaktet alle informantene i etterkant av intervjuet for å gi dem muligheten til å kommentere, bekrefte eller redigere sitater og utsagn som vi har benyttet som grunnlag i oppgaven.

3.8 Etikk og etiske retningslinjer

I forskning er det veldig viktig å legge etikk og forskningsetiske hensyn til grunn. Etikk beskrives som: «prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktig eller gale» (Johannessen et al., 2004, s. 91). I denne oppgaven har det ikke vært grunn til å

stille spørsmål som inneholder sensitive temaer. Likevel er det fortsatt viktig at hver informant føler seg trygge både før, under og etter intervjuene.

I henhold til etiske retningslinjer, har vi informert hver informant svært grundig om deres rettigheter til å bestemme over egen deltagelse i denne oppgaven. Vi har informert og bekreftet overfor informantene at de har frihet til å endre, eller trekke sine svar når som helst. I tillegg har vårt utvalg rett til å bestemme hvilken informasjon de oppgir gir, og de skal kunne stole på at vi ikke bryter vår konfidensialitet (Johannessen, 2004).

Alle våre intervju har vært i samsvar med SIKT sine anbefalinger og retningslinjer. Det inkluderer signerte samtykkeskjemaer, hvordan datainnsamlingen har foregått og hvordan dataen oppbevares. På forhånd av hvert intervju, har vi sendt ut et informasjonsskriv med informasjon om vår oppgave, informants rettigheter, og kontaktinfo til oss og veileder. Etter endt datainnsamling, har vi også valgt å sende sitater som er brukt i analysen til våre informanter. Bakgrunnen for dette var å gi informantene muligheten til å bekrefte at deres sitater stemmer, i tillegg til at de får en mulighet til å gi oss tilbakemelding og forklare hva de «egentlig mente» om de opplever at noe er tatt ut av kontekst.

3.9 Oppsummering av metode

Empirien i oppgaven består av åtte gjennomførte dybdeintervjuer. Vi har arbeidet kontinuerlig med å ha et kvalitetssikkert utvalg informanter, og vi har jobbet med at intervjuguiden skulle fungere som et verktøy som førte til naturlige og åpne intervjuer. Arbeidet har vært grundig slik at vi kunne sikre den beste kvaliteten på datainnsamling og for å sikre god etisk forskning. Dette arbeidet har gitt oss et solid grunnlag når vi senere skal analysere våre funn og besvare våre forskningsspørsmål.

4.0 Analyse

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra vår datainnsamling i Sør-Afrika og i Norge.

Vi kommer først til å presentere empirisk kontekst, fordi vi undersøker inkubatorpraksis i to svært ulike land, både geografisk og sosialt og økonomisk.

Videre kommer vi til å presentere funn fra vår datainnsamling. Vi har intervjuet representanter fra åtte ulike inkubatorer, fire fra hvert land. Under intervjuene tok vi utgangspunkt i våre fire hovedtemaer, med mål om å finne mønster og sammenheng mellom data og de teoretiske antakelsene knyttet til hvert tema. Vi kommer til å diskutere våre funn opp mot disse antakelsene, for å se hvorvidt dagens praksis stemmer overens med litteraturen eller om det finnes forskjeller.

Videre er det svært interessant å se forskjeller i inkubator-praksis i to vidt forskjellige land. Vi har som mål å avdekke noen ulikheter i praksis, som kan være nyttig innsikt for hver av partene. Vi skal kunne komme med anbefalinger til inkubatorene som gir dem grunnlag for å drive med enda større kvalitet og suksess.

4.1 Empirisk Kontekst

I denne delen av analysen kommer vi til å gå gjennom den empiriske konteksten i Norge og Sør-Afrika. Denne oppgaven er preget av at vi undersøker et fenomen i to ulike kontekster, og på bakgrunn av at oppgaven er multinasjonal vil vi å presentere noen sosioøkonomiske faktorer i begge land. Ettersom det er såpass store geografiske og sosiale forskjeller i de to landene, kan det være faktorer i empirien som kan påvirke funn i vår datainnsamling. For å kunne gi leseren nyttig bakgrunnsinformasjon, vil vi legge empirisk kontekst til grunn for dataanalysen. Vi kommer i dette kapittelet til å presentere kulturen for entreprenørskap i Norge og Sør-Afrika, og videre de største likhetene og forskjellene.

4.1.1 Norsk kontekst

I Norge har det over tid vært viktig å styrke verdiskapning, vekst og utvikling i næringslivet. En av elementene som kan bidra til dette er entreprenørskap, ettersom nye bedrifter kan føre til nyskaping og økonomisk vekst (Wifstad et al., 2022). Selv om det er et ønske fra

myndighetene at flere bedrifter startes, må det likevel foreligge kompetanse, nettverk og kapital.

Det har vært et lavt omfang av vekstorienterte entreprenørskap i Norge, og likeså har det vært knapt om tilgang på kapital til innovative gründerbedrifter. Norge skiller seg i så måte ut fra andre høyinntektsland. I henhold til rapporten til Wifstad (2022), er det utfordrende for Norge å skape «gode gründerne» som klarer å utvikle bedrifter som oppnår mer enn kun å overleve. Det er derfor ønskelig å utvikle et miljø som tilrettelegger for flere levedyktige gründerbedrifter og et marked som gjør det mer attraktivt å være gründer og entreprenør.

I Norge finnes det offentlig virkemiddelapparat for næringsutvikling som har som formål å gi bedrifter i distriktene et innovativt, faglig og sosialt miljø (Fjærli et al., 2018). Innen disse apparatene finnes *Inkubasjonsprogrammet*. Inkubasjonsprogrammet er finansiert av staten og har som mål å bidra til økt nasjonal verdiskaping (Fjærli et al., 2018). Det viser seg at ved å sammenligne bedrifter som har gjennomgått inkubasjon, og bedrifter som ikke har det, finner man en positiv sammenheng mellom bedrifters utvikling og gjennomført inkubasjon. Det viser seg også at gründerbedrifter som har vært tilknyttet en inkubator, har høyere verdiskaping etter tre år (Jakobsen et al., 2017).

4.1.2 Sørafrikansk kontekst

Små og mellomstore bedrifter (SMBs) eller små, mellomstore og mikrobedrifter (SMMBs) er en svært viktig faktor for å skape økonomisk vekst, lavere arbeidsledighet og mindre fattigdom i Sør-Afrika (Msimango-Galawe & N. Hlatshwayo, 2001). Msimango-Galawe og Hlatshwayo (2021) nevner inkubatorer som en suksessfaktor for å klekke frem bærekraftige og lønnsomme SMB-er. En inkubator kan også benyttes som et strategisk redskap for å bidra til at SMB-er overlever, men også at de styrker sin konkurransedyktighet (Masutha & Rogerson, 2014).

En fortsettende trend i Sør-Afrika, i likhet med andre utviklingsland, er det høye antallet SMB-er som mislykkes (Msimango-Galawe & N. Hlatshwayo, 2001). Dette bekreftes videre av Masutha og Rogerson (2014). Landet står også ovenfor en stor utfordring når det kommer til diskriminering på bakgrunn av både kjønn og etnisitet. Fattigdom, arbeidsledighet og en mangel på likestilling, er en trussel for den sosiale og økonomiske stabiliteten i Sør-Afrika. For å utjevne forskjellene, har myndighetene bestemt at de skal støtte SMB-er og SMMB-er.

Målet er å skape 11 millioner jobber innen 2030, hvor 90% skal komme fra SMMB-er (Masutha & Rogerson, 2014). Myndighetene forsøker å tilrettelegge for å skape lokale utviklingsmiljøer, men utviklinger er dessverre ikke som forventet.

En mulig løsning på denne utfordring, kan være inkubasjon. Inkubatorer er til for å fremme utviklingen av bedrifter i oppstartsfasen og kan muligens hjelpe SMB-er og SMMB-er å overleve. Det finnes mange inkubatorer i Sør-Afrika, men det er lite forsket på hva som skiller en bedrift som har gjennomgått inkubasjon og en bedrift som ikke har det (Msimango-Galawe & N. Hlatshwayo, 2021). Inkubasjon kan være løsningen på utfordringen rundt overlevelseshraten til mindre bedrifter, men det er lite data som kan fastslå dette.

4.1.3 Sammenligning mellom statistikk i Norge og Sør-Afrika

I denne delen kommer vi til å presentere statistikk fra GEM (Global Entrepreneurship Monitor) som undersøker entreprenørskap i mange land. GEM er en forskningsbasert, uavhengig statusrapport, som definerer seg selv slik;

«Et internasjonalt, longitudinelt forskningsprosjekt som siden 1999 årlig har undersøkt omfanget av og forholdene for entreprenørskap i ulike land» (Alsos et al., 2014, s.6).

Rapporten brukes som et viktig instrument for å kartlegge og rapportere forskjellige data. GEM søker å forstå forholdet mellom entreprenørskap og økonomisk vekst, og i den anledning er følgende mål formulert (Alsos et al., 2014, s.10):

- «å muliggjøre sammenlikning av nivåer av entreprenøriell aktivitet mellom land».
- «å vurdere i hvilken grad entreprenøriell aktivitet påvirker økonomisk vekst i de enkelte land».
- «å identifisere faktorer som fremmer og/eller hemmer entreprenøriell aktivitet».
- «å bidra med kunnskapsgrunnlag for utforming av effektiv og målrettet politikk og virkemidler for å stimulere til entreprenørskap».

Rapporten baserer seg på 70 forskjellige land, som utgjør 75% av verdens befolkning og 95% av verdens BNP (Alsos et al.,2014). Vi kan derfor konkludere med at tallene som presenteres i GEM rapporten, er representative og basert på trygge kilder.

Vi kommer til å benytte tall fra GEM for å se på forholdene for entreprenørskap i Norge og Sør-Afrika. Grafene nedenfor, Figur 5, 6, 7 og 8 er en generering av GEM. Denne genereringen er basert på de utvalgte landene, og den ser videre på fire forskjellige indikatorer. Indikatorene er som følger: «Tidligfase entreprenøriell aktivitet», «Gründer intensjoner», «Frykt for å mislykkes» og «Entreprenørskap som karrierevalg». Dataen som gjennomgås er hentet i tidsrommet 2001 til 2021. GEM begynte å rapportere i norsk kontekst i år 2000 (Alsos et al., 2014).

4.1.4 Trender

Den første indikatoren som er undersøkt er *Tidligfase entreprenøriell aktivitet*, videre referert til som *TEA*. Det er definert slik;

«Dette er andelen av personer i befolkningen mellom 18 og 64 år som er involvert i etableringsforsøk og/eller nye bedrifter» (Alsos et al., 2014, s.6).

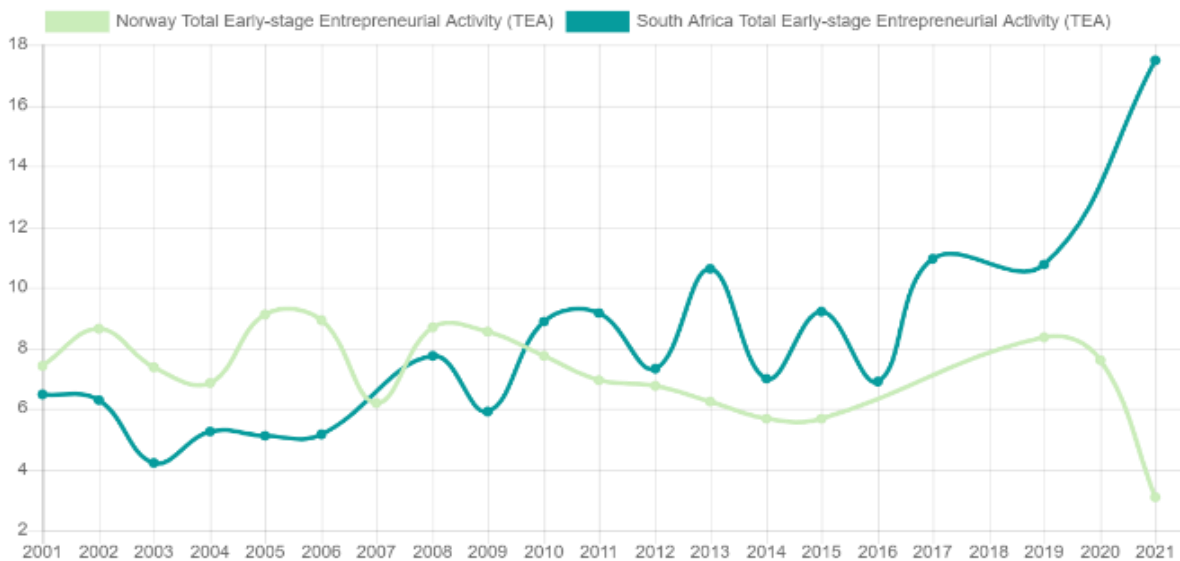
Videre er ordet *etableringsforsøk* definert slik;

«Et etableringsforsøk skjer når noen aktivt planlegger en ny bedrift» (Alsos et al., 2014, s.6).

Det er også verdt å vise til at en *ny bedrift* er definert slik;

«En ny bedrift er under 42 måneder gammel, og gründeren har ikke mottatt lønn fra bedriften lengre enn den har eksistert» (Alsos et al., 2014, s.6).

Tidligfase entreprenøriell aktivitet for Norge og Sør-Afrika er presentert nedenfor (Figur 5). Som grafen tilsier, er det svært store forskjeller i Norge og Sør-Afrika. I Norge kan vi se variasjon i *TEA* fra år 2001 til år 2010. Etter år 2010 kan vi se en u-kurve frem til 2020, som stuper nedover i 2021. I Sør-Afrika derimot, er det en større regelmessighet i grafen. Den har en stor variasjon fra år til år, men en generell positiv utvikling fra år 2001 til år 2021. Fra 2019 til 2021 kan man se en drastisk økning i *TEA* i Sør-Afrika. Det er svært interessant å se de tydelige forskjellene på *TEA* i de to landene fra 2019, hvor den sørafrikanske grafer skyter i været, mens den norske grafen stuper. Det er svært tenkelig at dette kan forklares med Covid-19, men det skal drøftes i et senere kapittel.



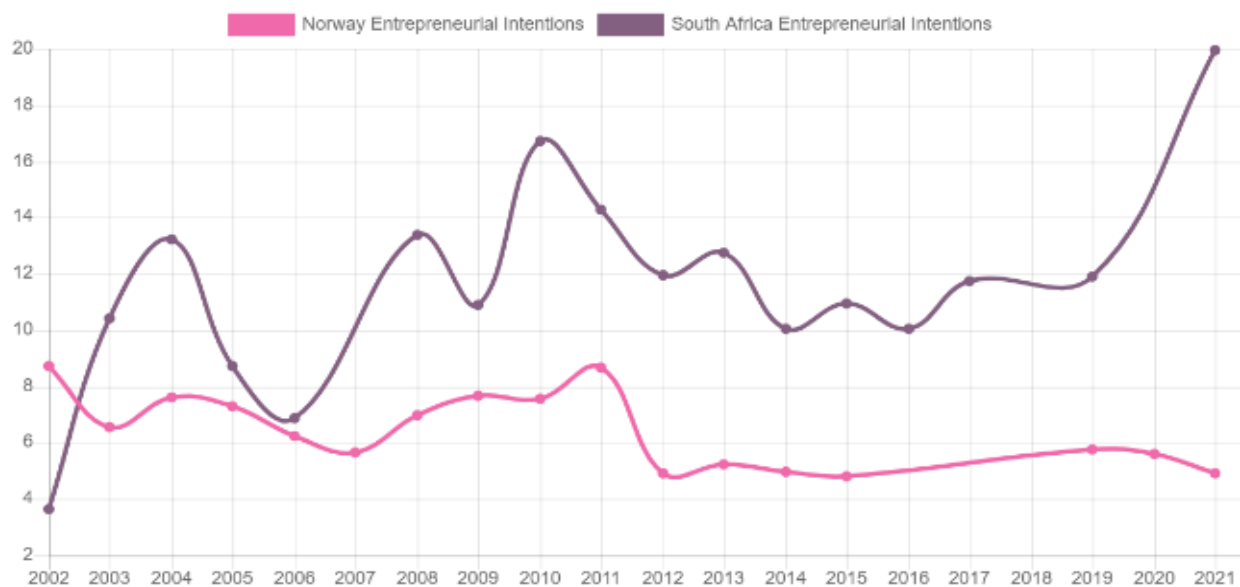
Figur 5, Tidligfase entreprenøriell aktivitet (GEM, 2023)

Den andre indikatoren vi skal undersøke videre, er *Gründer intensjoner* som presenteres nedenfor (Figur 6). Her ser vi også store forskjeller mellom de to landene.

Gründer intensjoner er definert som prosenten av populasjonene mellom 18-64 som er;

«som er latente gründere og som har til hensikt å starte en bedrift innen tre år» (Alsos et al., 2014, s.23).

Grafen for Norge, presentert nedenfor (Figur 6), viser at intensjonene er lavere enn i Sør-Afrika. Det er mindre variasjon fra år til år, men den viser en mer markant nedgang fra år 2011. Fra 2011 til 2021 er det en stabil utvikling, som ligger lavere enn tidligere år. I Sør-Afrika observerer vi det motsatte. Grafen viser svært stor variasjon i gründer intensjoner over de siste 20 årene. Videre observerer vi samme utvikling i grafen, som vi så i Figur 5, fra år 2019 skyter grafen i været, samtidig som den norske grafen peker i motsatt retning. Vi kommer til å drøfte årsakene til dette i et senere kapittel.

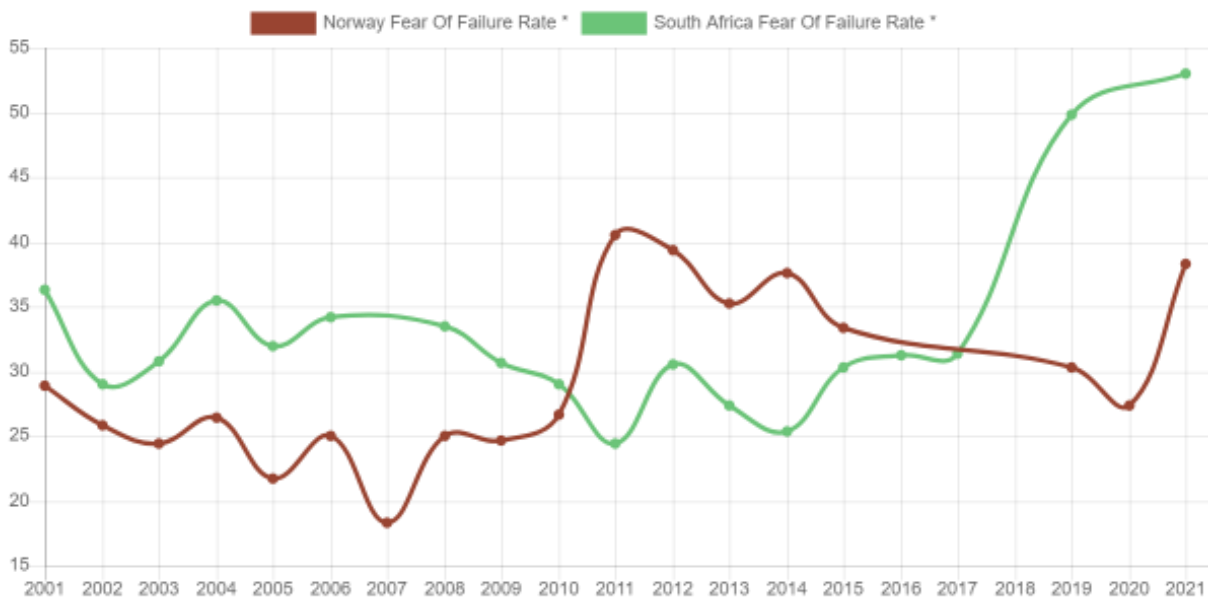


Figur 6, Gründer intensjoner (GEM, 2023)

Den tredje indikatoren er *Frykt for å mislykkes*, som presenteres nedenfor (Figur 7). GEM definerer *Frykt for å mislykkes* slik;

«Om frykten for å mislykkes hindrer en å starte en bedrift» (Alsos et al., 2014 s.23).

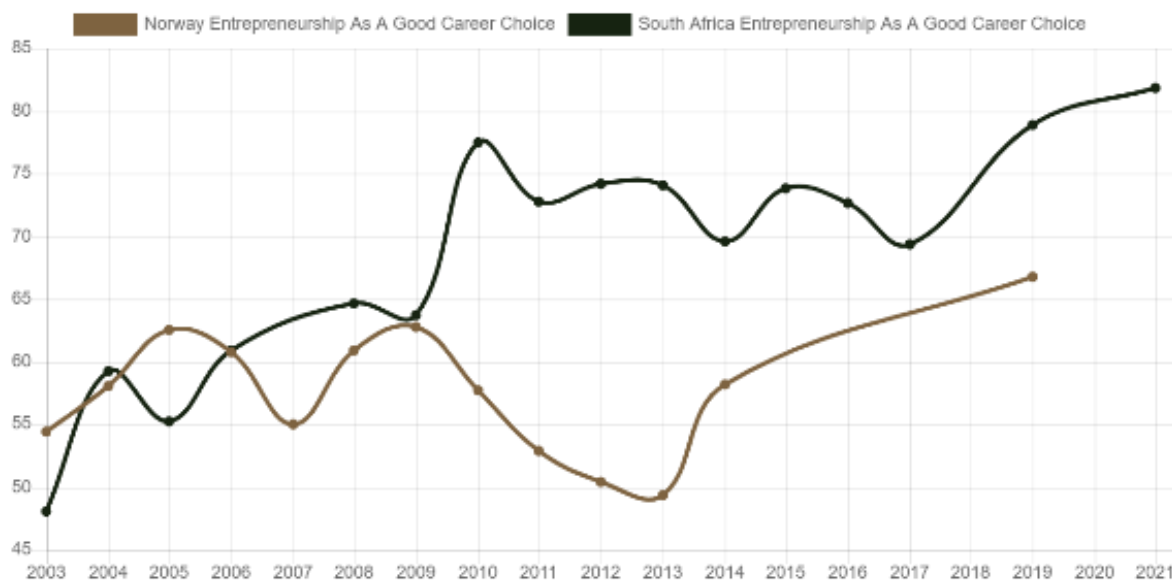
I denne figuren observerer vi stor variasjon i grafene til begge land. Vi observerer at den norske grafen ligger relativt lavt frem til år 2010, der den skyter til værs. Vi kan også lese en nedgang rundt 2019, til den gjør enda et hopp i 2020. Den sørafrikanske grafen er mer stabil frem til 2010, og fra da kan vi se mer variasjon. I 2017 ser vi at grafen skyter markant til værs, og avtar litt i tidsrommet 2018-2021



Figur 7, Frykt for å mislykkes (GEM, 2023)

Den siste indikatoren vi skal se på fra GEM rapporten er *Entreprenørskap som karrierevalg*, som presenteres nedenfor (Figur 8). GEM (Alsos et al.,2014) rapporten undersøker hvilke holdninger folk i ulike land har til å velge entreprenørskap som et karrierevalg. De undersøker hvorvidt befolkningen ser på entreprenørskap og det å være gründer som et godt karrierevalg.

Når vi ser på den norske grafen (Figur 8), observerer vi noen år med positivitet, etterfulgt av år med skepsis fra 2003-2013. Fra 2013 kan vi se at holdningene har forbedret seg og at grafen har fortsatt oppover siden. Grafen viser ikke data etter 2019, men dette er grunnet mangel på data. Den sørafrikanske grafen starter i 2003 på et enda lavere punkt enn den norske. Vi observerer en del variasjon, men en kontinuerlig stigning oppover. Dette kan være fordi det å eie egen bedrift har blitt presentert som statusfremmende i populærkulturen de siste tiårene. I 2009 ser vi et byks på grafen, som kan tilsi at det har blitt en relativt brå holdningsendring. Dette indikerer at holdningen om entreprenørskap som et godt karrierevalg har økt for begge land siden 2013, men holdningene er mest positive i Sør-Afrika. Figur 8 er også den eneste grafen vi ikke tydelig kan se «endring» rundt året 2019. Dette vil også bli diskutert senere i kapitlet.



Figur 8, *Entreprenørskap som Karrierevalg (GEM, 2023)*

4.1.5 Forklaring av trender

I dette delkapittelet vil vi gjennomgå ulike årsaker til trendene vi har sett på de foregående grafene.

Noe som gikk igjen i alle figurene, bortsett fra Figur 8, var at alle grafene viste en brå endring rundt år 2019/2020. Det er stor sannsynlighet for at denne endringen skyldes Covid-19 og vi antar derfor det. Pandemien var en spesiell tid for hele verden og de årene var preget av svært mye usikkerhet. Det å starte en egen bedrift er også preget av usikkerhet, og det er derfor interessant å observere endringer i grafene for *Tidligfase entreprenøriell aktivitet*, *Gründer intensjoner* i begge land. I Sør-Afrika kan vi se en positiv endring i begge grafene, som tilsier at ved økt usikkerhet, ser sørafrikanere på entreprenørskap som mer attraktivt.

Den norske befolkningen reagerer på motsatt måte. Både grafen for *Tidligfase entreprenøriell aktivitet* og *Gründer intensjoner*, stupte nedover i disse årene. Dette indikerer videre at nordmenn søker sikkerhet i tider preget av usikkerhet, og unngår å ta risiko som det å starte egen bedrift er forbundet med. Det er interessant å observere hvordan de ulike landene reagerer i en slik krisesituasjon.

I litteraturen (Msimango-Galawe & N. Hlatshwayo, 2021) ble det presentert at sørafrikanerne har en prevalent «Frykt for å mislykkes». Det stemmer overens med grafen i Figur 7, som tilsier at det har vært en økende frykt for å mislykkes siden 2017. Vi ser på samme tidspunkt

at *Gründer intensjoner*, og det er naturlig å anta at desto flere som har en intensjon om å starte entreprenørielle aktiviteter, desto flere opplever en frykt for å mislykkes. Vi kan derfor anta at det finnes en korrelasjon mellom de sørafrikanske grafene i Figur 5 og Figur 7.

Til slutt vil vi diskutere den siste indikatoren, *Gründer som karrierevalg*. Litteraturen (Wifstad et al., 2022) viser til at det har blitt gjennomført mange tiltak i Norge, for å gjøre gründer til et attraktivt yrke. Det viser seg likevel at selv om holdningene til å velge entreprenørskap som karrierevalg har blitt mer negative i Norge, og vi ser at både *Tidligfase entreprenøriell aktivitet* og *Gründer intensjoner* avtar. Dette betyr at både en større del av befolkningen ser på det å være gründer som mindre attraktivt, og at det er færre som faktisk blir gründere.

Sør-Afrika opplever det motsatte. Det er mange andre sosioøkonomiske utfordringer i nasjonen, knyttet til blant annet arbeidsledighet, kriminalitet, likestilling og etnisitetsproblematikk (Masutha og Rogerson, 2014). Dette kan være noen av faktorene som gjør at det er mer attraktivt å være gründer, og sin egen sjef. På den andre siden av skalaen, står det norske samfunnet i en av verdens tryggeste posisjoner, verdens beste velferdssystem, svært lav kriminalitet og arbeidsledighet. Det er vanskelig å få jobb i Sør-Afrika, derfor blir det mer nødvendig å starte sin egen bedrift for å tjene til livets opphold. I Norge er det motsatt, de fleste får en jobb, og det er ikke nødvendig å starte egen bedrift.

4.1.6 Diskusjon av empiri i Norge og Sør-Afrika

De gjentagende mønstrene vi har observert og presentert, viser at det finnes store ulikheter i Norge og Sør-Afrika. Norges befolknings holdninger rundt entreprenørskap er svært varierende. Vi observerer at færre ønsker å starte egen bedrift, ettersom det er en nedgående trend for *Tidligfase entreprenøriell aktivitet* og *Gründer Intensjoner*. Likevel ser vi en økende trend for *Entreprenørskap som karrierevalg*, som tilsier at det har blitt en holdningsendring til gründere de siste årene. Samtlige indikatorer har steget i Sør-Afrika.

Vi kan med dette som bakteppe konkludere med at det finnes en større positiv assosiasjon til entreprenørskap i Sør-Afrika enn i Norge. Det er også interessant å se at i krisetider, som under Covid-19, øker intensjonen om å bli gründer i Sør-Afrika. Dette kan skyldes at arbeidsledigheten økte og at de ikke hadde gode velferdssystemer. Den eneste likheten mellom de to landene, var at *Frykt for å mislykkes*, økte i begge landene under Covid.19.

4.2 Analyse av casene

Vi kommer til å presentere våre funn og analysere dem opp mot litteratur. Vi benytter en metode som kalles *mønstermatching*, hvor målet er å finne et mønster, en sammenheng eller en likhet mellom de teoretiske antakelsene og innsamlet data.

Før vi presenterer våre funn, kommer et innblikk i hvilken type inkubatorer vi har intervjuet i vårt utvalg. Nedenfor er en kort og innledende tekst for hver av inkubatorene. Teksten vil inneholde informasjon vi mener er interessant for leseren å ha kjennskap til, uten å avsløre informantenes identitet.

Inkubator S: En sørafrikansk inkubator, plassert i hovedstaden Pretoria. Inkubatoren er spesialisert innen teknologi og bistår gründerbedrifter innenfor denne bransjen. Inkubatoren ble startet i 2006.

Inkubator T: En sørafrikansk inkubator, plassert i hovedstaden Pretoria. Inkubatorene er spesialisert innen teknologi og bistår gründerbedrifter innenfor denne bransjen. Denne inkubatoren er knyttet til et stort universitet. Inkubatoren ble startet i 2018 og har i løpet av denne tiden bistått 39 gründerere.

Inkubator C: En sørafrikansk inkubator plassert i byen Stellenbosch. Denne inkubatoren skiller seg ut, ettersom den består av et fysisk lokale, hvor alle gründerne må drive fysisk forretning på stedet. Det er ingen tidsbegrensning for å være der, og heller ingen KPI-er (Key Performance Indicator). Det er strenge kriterier for at gründerne må være svarte sørafrikanere eller majoriteten må eies av svarte sørafrikanere, i tillegg til at de må ha en lokal forretning. Inkubatoren ble startet i 2018 og har i løpet av den tiden bistått 34 gründerere.

Inkubator L: En sørafrikansk inkubator lokalisert i byen Stellenbosch og som er tilknyttet et universitet. Inkubatoren er spesialisert innen helse og landbruk, men inkluderer også gründerbedrifter innen andre bransjer. Inkubatoren ble startet i 2015, og har i løpet av den tiden bistått 146 gründerere/gründerbedrifter.

Inkubator SA: En norsk inkubator, lokalisert i Nord-Norge. Inkubator SA har ingen spesialisering, men er en forretningsinkubator som tilbyr støtte for gründerbedrifter i ulike bransjer. Et flertall av gründerbedriftene er likevel involvert i bærekraft, havbruk, fiskeri og teknologi. Inkubatoren ble startet i 2001 og har i løpet av den tiden, bistått 74 gründerbedrifter.

Inkubator P: Norsk inkubator, lokalisert på Østlandet. Inkubator P tilbyr støtte for gründerbedrifter innenfor bygg, anlegg og maskinvare. Inkubatoren ble startet i 2014 og har i løpet av den tiden bistått 71 gründerbedrifter.

Inkubator K: En norsk inkubator som er lokalisert i Nord-Norge. Inkubator K tilbyr støtte for gründerbedrifter innenfor sjømat, maritim næring, energi og teknologi. Inkubatoren ble etablert i 2004 og har i løpet av den tiden bistått over 1000 gründere.

Inkubator F: En norsk inkubator, lokalisert i Midt-Norge. Inkubator F tilbyr støtte for gründerbedrifter innenfor maskinvare og teknologi. Inkubatoren ble startet i 2018 og har i løpet av den tiden bistått 25 gründerbedrifter.

4.2.2 Søk og utvelgelse

Det første av våre fire temaer, er **søk og utvelgelse**. Det er også den første komponenten som blir presentert i rammeverket til Bergek og Norrman (2008). Vi skal undersøke hvilke kriterier inkubatorene legger til grunn for å kunne velge en idé eller gründer over en annen, for å kartlegge den beste praksisen.

Når vi videre skal analysere vår data, kommer vi til å benytte en av Yin's (2009) analysemetoder, som bygger på de teoretiske antagelsene som vi gjennomgikk i kapittel 2. Vi kommer til å søke etter logiske sammenhenger mellom antagelsen og data, for å vurdere hvilken grad av mønstermatching vi finner i de ulike inkubatorene.

For dette temaet, har vi formulert følgende teoretiske antagelse:

Teoretisk antagelse 1: *Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika bruker mye kapasitet på utvelgelse av gründerbedrifter.*

Mønstermatching - *Norsk kontekst*

I gjennomgått litteratur argumenteres det for at for å kunne velge ut gode gründerbedrifter, er det viktig med en kontinuerlig flyt av gode søknader (Patton, et al. 2009). Vi var derfor interessert i å undersøke hvor mye ressurser de norske inkubatorene investerer for å ha gode

søkertall. Det var derfor litt overraskende hvor lite de norske inkubatorene gjorde for å sikre gode søkere. I Inkubator SA, uttrykte de at de ikke hadde aktiviteter som sørger for søkere:

«Vi gjør ikke så mye, fordi søknadene kommer. Men banker og andre aktører sender ofte folk til oss. Andre finner oss oftest på nett, eller har blitt anbefalt å ta kontakt.»

Vi fant tidlig ut at de norske inkubatorene hadde et uanstrengt forhold til søknadsstrømmen. Dersom det kontinuerlig er en naturlig flyt av søknader, og at inkubatorene er tilfredse med kvaliteten på gründerbedriftene, vil det naturlig nok ikke være behov for å benytte ressurser på å sikre gode søknader. Inkubator F understøtter dette, og de hadde heller ikke aktiviteter eller ressurser investert i dette:

«Det er veldig opp og ned. Vi mottar flest søknader når entreprenørskolen er ferdig, og ellers er det rolig.»

Vi fant likevel at en av inkubatorene gjorde noen aktiviteter for å øke interessen for inkubatoren og for å øke antall søkere. Gjennomgått litteratur beskriver at ved flere søknader vil også kvaliteten på gründerbedrifter øke (Patton, et al. 2009) og dette kan gjøres med å markedsføre inkubatoren (Aaboen, 2009). Dette jobber Inkubator P med på denne måten:

«Vi må jo være litt aktive markedsføringsmessig. Vi er til stede på en del lokale arrangementer. Vi har også en strategi der vi jobber med å øke synlighet på digitale flater som LinkedIn og Facebook. Vi prøver også å få lokale aviser til å skrive saker om oss og gründerbedriftene. Andre ting er at vi er med på messer og andre industriarrangementer, som med Industriuka som kommer i mai, der skal vi stå på stand.»

Når inkubatorer skal velge ut sine gründerbedrifter, er det i henhold til rammeverket til Bergek og Norrman (2008) viktig å ha tydelige kriterier. Ifølge rammeverket er det to måter å gjøre dette på, enten å vektlegge «ideen» eller å vektlegge «entreprenøren». Vi ville undersøke hva inkubatorene selv tenker om kriterier for utvelgelse og hva de legger størst vekt på. Ettersom vi ikke har gitt informantene svaralternativer, er det stor variasjon i svarene vi fikk. Inkubator SA beskriver hvilke kriterier de vektlegger på denne måten:

«Hovedkriteriet er at det finnes en interessert kunde i andre enden og at teamet har gjennomføringsevne. Dette ser man relativt fort. Det er også viktig med bærekraft, i

tillegg til at vi vurderer hvilken industri de befinner seg i. Oppsummert legger vi tyngden på team og forretningsidé når vi vurderer.»

Det at Inkubator K nevner at de vektlegger team og forretningsidé, strider litt imot rammeverket til Bergek og Norrman (2008), som hevder at enten ideen eller entreprenøren vektlegges. Vi ser også her at entreprenøren eller gründeren ikke nevnes, men at det er teamet som vurderes. Dette kan selvsagt være fordi det vurderes som det samme av inkubatorene, men i forklaringene er det interessant at de utelukket nevner «teamet» i flertallsform.

At teamet har gjennomføringsevne ble også nevnt av Inkubator K, som beskriver hvor viktig denne egenskapen er for vurderingen av gründerbedriften:

«Vi stiller oss noen viktige spørsmål. Har de evnen til å gjennomføre? Har de den kompetanse som skal til for å få en bedrift til å flyte? Drivkraft er vanskelig å vurdere når man har møtt noen en gang, men under preinkubasjonsfasen avklares det om det er drivkraft i teamet.»

Inkubator K er også tilknyttet SIVA, Selskapet for industrivekst, som finansierer flere inkubatorer og derfor har krav knyttet til idé og idéutvikling:

«Det siste kriteriet er om hvor de er i sin idéfase, og da er det jo de kriteriene som SIVA har satt. I en type idéfase skal de ha formulert en oversikt over kunden, idéen, markedet og mulige konkurrenter.»

Videre fant vi også at Inkubator P vektla idéen tungt i vurderingen av gründerbedriftene. Også under dette intervjuet, la vi merke til at det er stor overbevisning om at teamet og teamets gjennomføringsevne er svært viktig:

«Det er noen krav, jeg vil gjerne se en unik idé som ingen annen har funnet opp før deg, og dette er også subjektivt fordi noen ting er, og kan være veldig likt, men idéen må være relativt unik. Også må den være skalerbar med tanke på at den kan vokse og bli større, helst internasjonalt. Også ser vi nøye på dette med at du har et team som har både evnen og vilje til å få dette til å fly, altså god gjennomføringsevne. Om du ikke har den motoren, blir det vanskelig å få dette til å gå.»

En av grunnene til vektleggingen av team over gründer, kan være at det finnes en overbevisning om at de egenskapene som behøves for å starte en vellykket bedrift, sjeldent

finnes i en person. Når vi snakker om team og gründer, kan det være noe uklart ettersom gründeren er en del av teamet. Når vi refererer til gründer, snakker vi om en enkeltperson, og hvorvidt én enkeltperson er viktig og har de riktige personlige egenskapene eller kvalifikasjonene for å “bli satset på” av inkubatoren. Når vi snakker om team, refererer vi til flere enn én person, som samlet sett har de egenskapene og kvalifikasjonene som gjør at inkubatorene vil “satse på” dem. Det er interessant å merke seg hvordan inkubatorene begrunner sine svar rundt gründer og team. Ved spørsmål om gründerens foretrukne egenskaper, svarte Inkubator P følgende:

«Vanskelig spørsmål, det er så stor spredning. Det vi ser er at den ideelle gründeren må ha så enormt mange evner, egenskaper og kunnskap at det er nesten ikke mulig»

Vi hadde som formål å undersøke hvilke kriterier som benyttes i utvelgesfasen til inkubatorene (Lumpkin og Ireland, 1988), men vi finner at vurderingene gjøres individuelt, og at inkubatorene vurderer sak for sak. Det er videre tydelig at det på generell basis ikke er veldig strenge kriterier for utvelgelse i norske inkubatorer, som bekreftes av dette utsagnet fra Inkubator F:

«Nei, vi har ikke strenge kriterier, bare at de har et produkt og en handlingsplan, og at de er åpne for kunnskapsdeling og samarbeid.»

Under intervjuene, benyttet vi oss av rangeringsmetoden, som betyr at vi ga informantene åtte kriterier, som vi ba dem om å rangere fra viktigst til minst viktig under utvelgelse. Dette gjør vi for å høre tankeprosessen rundt valgene som blir tatt, i håp om å få tilgang til begrunnelser som de selv ikke har reflektert rundt før intervjuet. Nedenfor har vi presentert resultatene av denne rangeringen (Tabell 5).

Tabell 5, Kriterier ved utvelgelse Norge

Inkubator SA	Inkubator F	Inkubator K	Inkubator P
1. Teamet	1. Teamet	1. Teamet	1. Teamet
2. Vekstpotensial	2. Gründeren	2. Ideen	2. Ideen
3. Gründeren	3. Markedstilpasning	3. Vekstpotensial	3. Gründeren

Som nevnt tidligere, var det en stor overbevisning i samtlige inkubatorer, om at teamet er det viktigste kriteriet. Dette fikk vi begrunnet på denne måten av Inkubator P:

«Ville sagt at teamet er det viktigste. Om du ikke har et team som kan gjennomføre og overkomme alle hinder underveis, så er det dødfødt. Ideen er nest viktigst.»

Det at den ideelle gründer er vanskelig å finne, kan være en av grunnene til dette. Følgelig at det har blitt viktigere å finne nødvendige egenskaper i et samlet team, enn å lete etter én person med en gunstig sammensetning av egenskaper. En annen årsak kan være at søknadene som kommer til inkubatorene som regel kommer fra sammensatte team og ikke enkeltpersoner. Dette kan forklare hvorfor Inkubator K vurderer gründer og team som det samme kriteriet:

«Gründer og team ser jeg under en, men dette er det aller viktigste. Du klarer ikke flytte fjell om du er alene, så team er nummer én. Idéene vurderer vi opp mot vekstpotensialet og det finansielle, så idéen er utgangspunktet for om du har det, så ja, burde si bransje, men jeg sier idé.»

Vi forsøkte å undersøke hvorvidt inkubatorene vurderer sammensetningen av gründerbedrifter som et strategisk valg, jamfør gjennomgått litteratur (Scwartz og Hornych, 2008). Men det viste seg at de norske inkubatorene ikke benyttet dette som kriterium under utvelgelse.

Delkonklusjon for søk og utvelgelse - norsk kontekst

Vi fant at samtlige av inkubatorene ser på utvelgelse som en viktig del av arbeidet, og at de har gjort seg mange tanker rundt kriterier for utvelgelse. Vi ble noe overrasket over at det ikke var et tydelig skille mellom å velge enten gründer eller idé, som Bergek og Norrman (2008) sitt rammeverk tilsier. Videre ble vi også overrasket over hvor lite vekt som ble lagt på gründeren, og videre hvor mye vekt som ble lagt på teamet. Vi fant likevel at samtlige inkubatorer benytter mye kapasitet på utvelgelse av gründerbedrifter. Vi finner derfor en *høy grad av mønstermatching mellom den norske dataen og den teoretiske antagelsen nummer én.*

Mønstermatching - Sørafrikansk kontekst

I den sørafrikanske konteksten ville vi også undersøke hva inkubatorene gjorde for å sikre god søknadsflyt, som igjen forsterker kvaliteten på gründerbedriftene (Patton, et al. 2009). Vi fikk varierte svar, og Inkubator S beskriver det slik:

“We do not have a closing date on applications, it is open ended throughout the year. We also work with universities, to ensure good quality applicants. Our team will go out and create awareness of what we do. So, we try to build a pool of applications coming through. Through engagement with universities and communities, by running and providing programs, but also running initiatives that we believe will help us with getting applicants in the earliest possible stage.”

For å ikke utelukke noen muligheter, har de valgt å ta imot søknader gjennom hele året, de arrangerer ulike programmer og initiativer for å gjøre folk kjent med dem, og de jobber tett med universiteter.

Inkubator T, som er universitetsbasert, benytter også universitetsområdet for å arrangere ulike aktiviteter for å skape bevissthet rundt inkubatoren. Et interessant perspektiv er at Inkubator T mottar nok søknader, men at de gjerne skulle se at kvaliteten på søknadene var bedre, dette understrekes slik:

“We have a good flow of applicants. I came onboard under the Covid-19 regulation, which impacted us. But after that the flow has been relatively good and organic. We do campus activities to market our services and to increase the application flow. We also arrange competitions to create awareness. Whether there is a sufficient flow of good projects, is a harder question. Quality wise, we could do better”

Det at de mottar mange søknader etter å ha skapt bevissthet, samsvarer med Aaboen (2009) som sier at det er en korrelasjon mellom forskjellige aktiviteter som inkubatorer gjennomfører og antall gode søkere. En annen inkubator hadde en litt annerledes tilnærming. De forsøkte å få store bedrifter til å investere i eller samarbeide med gründerbedriftene, for så å selge den historie. Ifølge Inkubator L, skapte disse historiene et godt rykte, som igjen tiltrekker flere gründerbedrifter:

“Cooperates and startups are so far apart, so there is little engagement between them, this is an Africa wide thing. But if we had a company that landed a deal with a big

corporate, we made sure we sold that story, so we became a strong marketing arm for companies we worked with. So, the greater companies we had, the better our reputation was, which attracted more companies.

Når vi videre skulle undersøke kriterier for utvelgelse, gjorde vi dette i lys av rammeverket til Bergek og Normann (2008), som tilsier at inkubatorer vektlegger idéen eller gründeren under utvelgelse. I Inkubator S, legger de hovedvekt på idéen, og de vurderer den opp mot tre ulike elementer: 1. teknisk levedyktighet, 2. markedspotensiale og 3. kommersialiseringspotensialet. Dette beskrives på denne måten:

“For us, the key is mostly to have an innovative idea. And then we check if they fulfill three elements. Number one is technical viability. Number two is market feasibility; we must see if there is a need for the idea. Number three is commercial viability, and this is important because we are here to create innovators, jobs and to contribute to developing the country. We believe that if they do not fulfill the three elements, they need to go back and work on their idea.”

Videre fant vi at Inkubator T også la hovedvekt på idéen, den måtte være knyttet til teknologi og ha potensialet til å løse et reelt problem. De vurderte også hvorvidt gründeren var villig til å forplikte seg, og dette beskrives følgende:

“Our first criteria are that the idea has to be connected to technology. The second is an applicability to solve a real problem, an existing problem. And third, we look at the entrepreneur, as to whether they are committed.”

Den ene inkubatoren vi undersøkte, skilte seg ut fra de andre. Inkubator C hadde ganske spesifikke kriterier for gründerbedriftene. Organisasjonen er lokalisert i et fysisk lokale, hvor alle bedriftene måtte ha et fysisk produkt eller tjeneste som skulle selges på stedet, og det måtte være håndlaget. Inkubatoren hadde også spesifikke kriterier for entreprenøren, og dette skyldes de sosio-økonomiske utfordringene Sør-Afrika har stått ovenfor etter apartheid (Tjønneland, 2023):

«The only criteria are that they have to be local, they have a business that is already established, and it needs to be owned by a black person or a black shareholder. There are exceptions, but we encourage and support black ownership. It also has to be a product that is handmade, either food or physical product or service.”

Inkubator L la mest vekt på markedsmuligheter, i tillegg til teamet bak produktet. Bakgrunnen for dette beskrives slik:

“Teams and the inventor are important, but more important is the market opportunities. But it was probably 60% market opportunities and product and 40% team. So, we did not have that strict criterion, but we let the market decide on what should be continued or not. Most often, the ones we think will be interesting, are, but sometimes it is the opposite. That is why you don’t want to discount them all, because sometimes they surprise you.”

Også i de sørafrikanske intervjuene, benyttet vi oss av rangeringsmetoden. Vi ga dem de samme åtte kriteriene for utvelgelse, der vi ba dem om å rangere fra viktigst til minst viktig. Nedenfor har vi presentert resultatene av denne rangeringen (Tabell 6). I det sørafrikanske utvalget, ser vi at tre av fire har svart at *Gründeren* er den faktoren de syntes er viktigst. Den siste inkubatoren har svart marked som viktigst, og videre ser vi at idéen også vektlegges høyt.

Tabell 6, Kriterier ved utvelgelse Sør-Afrika

Inkubator C	Inkubator L	Inkubator S	Inkubator T
1. Marked	1. Gründeren	1. Gründeren	1. Gründeren
2. Ideen	2. Ideen	2. Ideen	2. Vekstpotensial
3. Gründeren	3. Teamet	3. Industrien	3. Industrien

Når vi ba om begrunnelse for rangeringen, svarte Inkubator L følgende:

«The founder, the idea and the team are equally important. If one of them is bad, none of it is going to work. »

Inkubator S beskrev det slik:

“For me it all starts with the entrepreneur. The entrepreneur must be passionate, but the idea needs to be good as well. We also need the idea to be linked to the industry, because we need to make sure that the idea is not outdated and such.”

Videre ville vi at de skulle beskrive sin «drømme gründerbedrift», ved å benytte tryllestavmetoden. Dette gjorde vi får å få en mer detaljert beskrivelse av hvorfor de vektlegger ulike kriterier over andre.

Svaret vi fikk fra Inkubator S, styrker de tidligere utsagnene som legger vekt på egenskapene til gründeren:

“Very vibrant, young innovator, that knows what they want. Who is passionate but perhaps does not have someone to guide them. The drive of the person is very important, it is like what they say about the jockey and the horse. You can have the best horse but if the jockey does not do its job properly, the horse will not win.”

Inkubator T legger mer vekt på vekstpotensialet til selve ideen. Dette strider litt med at Inkubator T valgte gründer som viktigst under rangeringen. Dette svaret gir gjenklang til en tidligere beskrivelse fra Inkubator T, som ytrer et ønske om at gründerbedriften skal kunne løse et reelt problem:

“That they have a potential global reach, and robust business model that can have a real impact. So, how can robust technology solve real problems? For instance, a renewable energy startup, that can scale up and solve real issues.”

Delkonklusjon for søk og utvelgelse - sørafrikansk kontekst

Vi finner at samtlige inkubatorer har lagt mye kapasitet i utvelgelse av gründerbedrifter. I det sørafrikanske utvalget finner vi en tydeligere korrelasjon til Bergek og Norrman (2008) sitt rammeverk, som sier at det ofte er idéen eller gründeren som vektlegges under utvelgelse. Vi finner en *høy grad av mønstermatching mellom sørafrikansk data og den teoretiske antagelsen nummer én*.

4.2.2.1 Diskusjon av praksis i Norge og Sør-Afrika

I dette delkapittelet vil vi trekke frem de største likhetene og ulikheten som vi fant mellom inkubatorene i de to geografiske kontekstene. Etersom vår oppgave er unik med tanke på de store geografiske forskjellene mellom informantene, vil vi gi leseren innsikt i de mest signifikante skillene.

Når vi så på tilrettelegging av god søknadsflyt, fant vi noen forskjeller mellom de to landene. De norske inkubatorene hadde et relativt uanstrengt forhold til både antall søknader og kvaliteten på søknadene. Med unntak av en inkubator, opplevde vi at samtlige var tilfreds med antall søknader som kommer uten særlig påvirkning fra inkubatorenes side. I det sørafrikanske utvalget opplevde vi det litt annerledes. Det fantes flere ulike konkrete tiltak for å øke antall søknader, for å sikre bedre kvalitet på søknader og for å styrke inkubatorenes renommé. Aktivitetene og tiltakene i Sør-Afrika inkluderte blant annet mangel på søknadsfrist, arrangerte konkurranser, aktiviteter på universiteter og det å videreformidle gode historier. Vi fant likevel et likhetstrekk ved at samtlige inkubatorer i begge land benytter ulike kanaler og gjennomfører tiltak for å markedsføre sine organisasjoner, som igjen kan bidra til flere søknader.

En interessant forskjell mellom de to landene når vi ser på søk og utvelgelse, er at ulike kriterier vektlegges forskjellig. I de norske inkubatorene så vi at dette med å ha et godt og velfungerende team, var svært viktig. De fleste av informantene nevnte noe med viktigheten av teamet. Dette kan stride litt mot rammeverket til Bergek og Norrman (2008) som beskriver to faktorer for utvelgelse, nemlig idéen og gründeren. På en annen side kan man argumentere for at gründer og team kan vurderes som det samme, spesielt under utvelgelse. Likevel fant vi det interessant at de norske inkubatorene utelukkende reflekterte rundt viktigheten av team, mens de sørafrikanske inkubatorene nesten utelukkende snakket om gründeren i entall. De sørafrikanske inkubatorene bar preg av å ha stor tro på enkeltindividet og gründerens driv og egenskaper, mens de norske inkubatorene var opptatt av teamet som en helhet. Denne forskjellen kan skyldes at norske gründerelskaper er mer etablert når de kommer til inkubatoren, hvor sørafrikanske gründerere er tidligere i idéfasen og derfor ikke har etablert et team.

I de norske inkubatorene kunne vi også se at de ikke hadde et tydelig valg når det gjaldt å satse på enten gründer eller idé. I de fleste tilfellene vektla de en miks av begge. Vi så også at det vektla andre faktorer, som bærekraft og marked. Når vi ser på resultatene fra de sørafrikanske inkubatorene, fant vi på den andre siden at det var et tydelig skille på om de enten vektla idé eller gründer. Et interessant funn her er at når de ble spurt om hva de vektla når de valgte en kandidat over en annen, svarte de fleste at en god idé var det de var på utkikk etter. Det vi fant når vi ba dem om å rangere kriterier fra viktigst til minst viktig derimot, var at tre av fire vurderte *Gründeren* som det viktigste kriteriet.

Delkonklusjon for praksis

På tross av noen ulikheter, fant vi at det var svært store likheter mellom de to landene i måten å jobbe med søk og utvelgelse. Samtlige vurderer gründerbedrifter på en helhetlig måte og de ønsker å få inn mennesker med driv og gjennomføringsevne, som i tillegg har en god idé med vekstpotensialet og som kan løse et reelt problem. I henhold til forskningsspørsmålet, kan vi konkludere med at inkubatorer i Norge og Sør-Afrika bruker ressurser og kapasitet på å velge ut gründerbedrifter som fyller deres kriterier. Etter pre-inkubasjonsfasen, blir kriteriene strengere i begge land. Vi finner søk og utvelgelse som en viktig del av arbeidet til inkubatorene og likeså en viktig del av inkubatorenes praksis. *Vi finner en høy grad av mønstermatching mellom data og teoretiske antagelsen nummer en.*

4.2.3 Forretningsstøtte

Videre ville vi undersøke de ulike inkubatorenes tilbud av **forretningsstøtte**, som er den andre komponenten i rammeverket til Bergek og Norrman (2008). Vi ville undersøke hvilken forretningsstøtte de ulike inkubatorene tilbyr og hvorfor de mener at dette er viktig for gründerbedriftene.

Forretningsstøtte viser til rådgivning og støtte som tilbys av inkubatorene for å utvikle gründerbedriftene. Forretningsstøtten kan blant annet inkludere: kontorlandskap, salgsstøtte, regnskapsføring, juridisk støtte, kontraktstøtte, patent strategier, presentasjonsteknikk, reklame, media og forhandlinger (Aaboen, 2009).

Vi har tidligere gjort oss en antagelse basert på gjennomgått litteratur, som vi kommer til å analysere her. Den teoretiske antagelsen knyttet til forretningsstøtte er:

Teoretisk antagelse 2: *Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilbyr varierte støttefunksjoner til sine gründerbedrifter.*

Mønstermatching - Norsk kontekst

Når vi benytter definisjonen på en inkubator, som vi utarbeidet i kapittel 2², ser vi at for å kunne tilrettelegge for vekst i gründerbedrifter, må det tilbys støtte i ulik form.

Forretningsstøtte legger grunnlaget for det en inkubator har som formål (Hauberg og Korreck, 2018), og vi var derfor interessert å i å undersøke hva inkubatorlederne selv så på som viktig forretningsstøtte, og hvilken grad av involvering som foreligger (Bergek og Norrman, 2008)

Ved spørsmål om hvorfor forretningsstøtte er viktig for gründerbedriftene, svarte Inkubator SA følgende:

«Hele inkubatorsystemet ble startet fordi gründerbedrifter ikke har råd til rådgivning og konsulenttimer. Det de trenger for å vokse er dyrt og de har ikke penger. De trenger noen å sparre med, fordi å utvikle et produkt alene er veldig vanskelig.»

En av de viktige oppgavene til en inkubator kan være å tilby innsikt og erfaring som gründerne ikke har selv. Inkubator K jobber med å utfordre gründerbedriftene til å gjøre seg erfaringer og betraktninger som ikke er gjort, og dette beskrives følgende:

«Det er konkrete aktiviteter som vi mener må på plass da, erfaringsmessig. Vi gjennomfører syretester hvor vi snakker med kunder, og dette er for å tvinge dem til å ta noen betraktninger som de ikke tidligere har gjort. De fleste baserer sin ide på tanker som de har i hodet som bare er delt med venner og familie. Vi tvinger dem til å snakke med markedet og bruke ulike verktøy.»

Vi ville få forklart hvilke støttefunksjoner som blir tilbudt i de ulike inkubatorene. Det var interessant å se hvordan de ulike informantene tolket spørsmålet. Noen la mest vekt på materielle ressurser, slik som i inkubator F:

«Vi har et arbeidslandsskap de kan bruke, og et «teknologirom» hvor de kan jobbe med prototyper. Vi hjelper dem ved å snakke med dem og guide dem i forskjellige retninger

² Definisjon Inkubator: *En organisasjon som har til hensikt å tilrettelegge for vekst i bedrifter i tidlig fase, ved å tilby støtte i form av arbeidsplass, kompetanse og erfaring.*

Andre la mer vekt på hjelp og støtte i form av aktiviteter som inkubatoren gjennomfører på vegne av gründerbedriftene. Inkubator K beskriver støtten de gir til sine gründerbedrifter på denne måten:

«I inkubasjonsfasen går vi enda lenger, der vi faktisk utfører litt hjelp for dem også. Vi tilbyr ikke bare kompetanse, men kapasitet. Vi kan være en ekstra hånd, som de kanskje ikke har råd til å leie inn akkurat nå. Dette typen hjelp kan være å skrive søknader, sette opp budsjett, gjennomføre strategiprosesser sammen med dem, hjelpe dem å sette opp ulike prosjektverktøy eller å hjelpe dem med sertifiseringer.»

Videre var det noen som vektla en blanding av materiell og immateriell forretningsstøtte. Inkubator P beskriver deres tilbud slik:

«Vi ansatte har kompetanse til å kunne tilby rådgivning. Vi har en forretningsmodell som er slik at de har et medlemskap hvor de betaler en viss egenandel, hvorpå de får seks rådgivningstimer i måneden. Pluss at de kan bruke lokalene våre så mye de vil, både møtelokaler, arbeidslokaler, skrivere og så videre.»

Bergek og Norrman (2008) beskriver at det er ulike grader av involvering som praktiseres i ulike inkubatorer. Dette var vi også interessert i å undersøke hos våre informanter. Det er ønskelig at inkubatoren tilbyr god oppfølging, men ikke på bekostning av gründerbedriftenes utvikling, spesielt med tanke på riktig tidspunkt for uteksaminering (McAdam og McAdam, 2008). På spørsmål om hvor stor grad de er involvert i gründerbedriftenes drift og utvikling, svarte Inkubator SA dette:

«Varierende, vi vil være «hands on». Men vi forsøker å få til en kombinasjon. Vi skal ikke være pådrivere, men vi følger dem opp. En oppgave som alle rådgiverne har, er å avtale neste steg og et nytt møte i framtiden der det skal diskuteres.»

Inkubator P hadde en lignende tilnærming:

«Veldig opp og ned egentlig, det kommer veldig an på hvilken fase og prosess de er i, egentlig. Men det er nok veldig ofte sånn at bedriftene tar kontakt med oss, så hjelper vi dem, så er det kanskje stille i noen måneder, til det er en ny prosess som skal i gang. Men vi prøver å være proaktive ved at vi har kontakt med dem minst en gang i måneden.»

Begge disse inkubatorene beskriver en mer *laissez-faire* tilnærming til involvering (Bergek og Norrman, 2008), hvor gründerbedriftene selv tar kontakt om de behøver støtte. I Inkubator K finner vi en stor grad av involvering:

«Ja, vi er veldig «hands on» og involvert. Vi utfører ganske mange timer for veldig mange startups. Vi kan ikke gjøre det for alle, vi har jo ca. 60 startups, men for kanskje 15-20 startups, gjennomfører vi ganske mange timer.»

Faren med dette kan være at gründerbedriftene blir vandt til støtten de får, og derfor kan møte på utfordringer når de forlater inkubatoren.

Også under dette temaet ville vi undersøke hvilken støtte inkubatorene opplevde som viktigst for gründerbedriftene. Dette gjorde vi ved å gi dem en liste med 10 støttefunksjoner, for så å be dem om å rangere disse fra viktigst til minst viktig. Svarene vi fikk fra de norske inkubatorene, var overraskende like. Nedenfor presenteres de tre høyest rangerte støttefunksjonene (Tabell 7), fra de norske inkubatorene.

Tabell 7, Støttefunksjoner Norge

Inkubator SA	Inkubator F	Inkubator K	Inkubator P
1. Miljø og nettverk	1. Finansiering	1. Finansiering	1. Finansiering
2. Finansiering	2. Miljø og nettverk	2. Miljø og nettverk	2. Miljø og nettverk
3. Strategi og forretningsutvikling	3. Strategi og Forretningsstøtte	3. Markedsføring	3. Markedsføring

Som vi kan lese fra tabellen (Tabell 7), har tre av fire inkubatorer rangert finansiering som den viktigste støttefunksjonen, og en av dem har rangert det som nest viktigst. Dette stemmer overens med utsagnene vi har sett på tidligere i kapitlet. Det kommer tydelig frem at *Miljø og Nettverk* også er viktig for gründerbedriftene, ettersom tre av fire rangerer dette som nest viktigst og en av fire rangerer det som viktigst. Rice (2002) beskrev at suksessen til gründerbedriften varierer fra hvor god relasjonen mellom dem og inkubatoren er.. På spørsmål om viktigheten av gode relasjoner mellom rådgivere og gründerbedriftene, svarte Inkubator SA følgende:

«Det er veldig viktig, fordi av og til har man ikke god kjemi. Vi skal jo være både rådgivere og pådrivere, så derfor er dårlig kommunikasjon mellom oss og gründerbedriftene et veldig dårlig utgangspunkt. Vi prøver å legge til rette for at bedrifter skal bli sett og hørt, og vi lover heller ikke noe vi ikke kan stå innafor.»

Inkubator P er også svært opptatt av den relasjonelle delen mellom inkubator og gründerbedrifter. Når de ansetter rådgivere i inkubatoren, er evnen til å lede og til å bygge gode relasjoner, noe de vurderer sterkt. Dette beskrives i følgende utsagn:

«Du skal ha noen relasjonelle evner for å være rådgiver i en inkubator. Vi ser jo gjerne etter rådgivere som har ledererfaring og noe som kan vise til at de har gode evner til å lede andre. Det er jo en form for ledelse vi driver med, vi skal motivere og legge til rette og da er det viktig å være en god coach og veileder.

Der Inkubator P ser etter rådgivere med personlige egenskaper og evner, leter Inkubator K hovedsakelig etter rådgivere med riktig kompetanse. Dette kommer frem i følgende sitat:

«Det handler i utgangspunktet om å sette sammen team. Vi forsøker å alltid være to stykker i et team. Men vi tilrettelegger først og fremst for kompetanse og ikke personligheten, slik at de får tilgang til kompetansen de trenger når de trenger den.»

Det er interessant å merke seg at noen av inkubatorene vektlegger personlige egenskaper og evner, mens andre vektlegger kompetanse. Beste praksis vil trolig være en kombinasjon av disse.

Delkonklusjon for foretningstøtte - norsk kontekst

Vi fant at samtlige inkubatorer jobber med å tilby støttefunksjoner for sine gründerbedrifter. De tilbyr kompetanse, rådgivning og noen tilbyr hjelp med driftsoppgaver. Som Bergek og Norrman (2008) presenterer, fant vi ulik grad av involvering i de ulike inkubatorene. Vi fant at samtlige inkubatorer tilrettelegger for gode relasjoner mellom ledere, rådgivere og gründerbedrifter. På bakgrunn av dette, finner vi *en høy grad av mønstermatching mellom norsk data og den teoretiske antagelsen nummer to.*

Mønstermatching - Sørafrikansk kontekst

Vi undersøkte videre hvilken forretningsstøtte som ble tilbudt i det sørafrikanske utvalget. Som nevnt i kapittel 2, kan det være variasjon i tilbud hos ulike inkubatorer (Aaboen, 2009).

Inkubator S forklarer at de støtter sine gründerbedrifter på to måter. Den ene er at de tilbyr fysiske ressurser, som kontorlokaler og annet utstyr. Det andre de tilbyr er en form for forretningsutvikling, dette inkluderer coaching, markedstilgang og hjelp til å få tak i finansiering. Inkubator S forklarer det slik:

“We assist them in two forms. First, we assist them in terms of providing facilities. We provide office spaces, spaces for gaming, animation, and labs. The second thing, we support them in terms of business development services. We provide mentorship, coaching, support to the innovators, markets facility access and funding. Because we don't fund ourselves, we link them to funding opportunities.”

Vi fant at tre av inkubatorene hadde et relativt likt tilbud. Inkubator T tilbyr også forretningsutvikling, coaching og kontorplass, dette beskrives følgende:

“First, is the business mentorship support. We have in house capability and mentors that have business experiences. They have started business and have failed and succeeded. They are the best to guide a new business. Mentorship wise, we offer marked access and build partnership with government or their primary market. We also offer business development support, where we look at the gaps in the business and then offer to support them. We have limited space, but we also provide shared spaces.”

Også Inkubator L tilbyr disse formene for støtte. Denne inkubatoren understrekes også viktigheten av å tilby erfaring fra næringslivet, ettersom det er svært mange erfaringer du mangler som gründer. Dette beskrives slik:

“Office space, network, investors, internships and helping with connection. We show them how to engage and we would run programs where we would help them apply certain aspects to their business. You have blind spots as an entrepreneur. Experiences are the biggest thing you lack, so you need someone to come in with that experience and help you.”

Inkubator C er som nevnt tidligere en litt annerledes inkubator, og de tilbyr derfor litt annen form for støtte. Denne inkubatoren tilbyr individuell støtte til den enkelte gründer, i tillegg til hjelp med merkevarebygging, ulik opplæring, kurs og skatterapportering. Måten de støtter gründerbedriftene forklares på denne måten:

“Yes, we offer services, they are able to stay in the hub and sell their product here. But there is also a program. So, we offer help with branding, we offer business profiles, logos, business cards, we also assist them in doing taxes, and so on. Support services include training in different areas, online entrepreneurial topics. It all depends on what the entrepreneur needs, we look at what they have and what they need, we don’t offer the same to everyone.”

Bergek og Norrman (2008) beskriver at det er ulike grader av involvering fra inkubatorens side. Vi var interessert i å undersøke om hvordan dette blir praktisert i sørafrikansk kontekst. Ved spørsmål om hvor involvert de er i den daglige driften, svarte Inkubator S følgende:

«We have a two-way approach. First, we host one-to-one sessions with the companies monthly. Second, we have a CEO forum, a platform where I meet with all the companies. They share challenges and give each other feedback. We host this forum quarterly, and we also want feedback so that we can improve our operations.”

CEO møter dermed hver enkelt gründer én gang i måneden. Videre arrangerer de en arena hvor alle gründerbedriftslederne samles for å dele utfordringer og erfaringer. På bakgrunn av dette kan vi si at det er en middels grad av involvering i Inkubator S.

Inkubator T beskriver at de har en standard måte å gjøre ting på, men at når en ny gründerbedrift blir med i Inkubatoren, har de en høy grad av involvering:

“I think once we onboard them, we have a hands-on approach, we offer a standard contract. But businesses are different and need help with different things.”

Vi fant at Inkubator C ønsket at gründerne skulle lære å arbeide selvstendig, og at de derfor oppfordrer til at gründerne skal operere på egen hånd. Dette forklares i følgende utsagn:

“They all have to manage their own stuff and if they don’t, it is their problem and then they will not make money. We show them the benefits of what it is like to have everything in order, but they are on their own.”

Når vi benyttet *tryllestavmetoden* (Johannessen et al., 2016) på det sørafrikanske utvalget, var responsen litt variert. Vi spurte hva de hadde tilbudt som inkubator til gründerbedriftene, dersom de hadde en tryllestav. Inkubator S mente at tilgang på finansiering og nettverksmuligheter var det de burde hatt først:

“Firstly, funding, because a good idea can be limited by resources. Second thing is networking and market access opportunities. One of our biggest challenges is the access to opportunities. We also want more partnerships in the ecosystem, we do not see competition, but where we can align.”

Inkubator T støtter dette, ved å ønske finansieringsmuligheter, i tillegg til støtte i form av et team. Dette beskrives på denne måten:

“The first thing entrepreneurs think they need is money. The second one is to have support. As a founder, you are the CEO, CFO and responsible for marketing, so you need a support team.”

Inkubator C er enig i at gründerbedriftene trenger et team og at de trenger hjelp til den daglige driften. Videre ønsker Inkubator C at gründerbedriftene skal ha tilgang på fysiske ressurser som utstyr, slik at de kan utvikle seg:

“Equipment that they need to grow and do more things. Also, they need more people, they need help. Also, they must be able to stay active, everything is in their own hands, so if they slack off, they hurt their own brand.”

For å få et bedre sammenligningsgrunnlag, benyttet vi også *rangeringsmetoden* på vårt sørafrikanske utvalg, resultatet presenteres nedenfor (Tabell 8).

Tabell 8, Støttefunksjoner Sør-Afrika

Inkubator C	Inkubator L	Inkubator S	Inkubator T
1. Miljø og nettverk	1. Miljø og nettverk	1. Miljø og nettverk	1. Salgsstøtte
2. Markedsføring	2. Salgsstøtte	2. Finansiering	2. Finansiering
3. Finansiering	3. Markedsføring	3. Patenter	3. Markedsføring

Tre av fire inkubatorer, mente at miljøet og nettverket som skapes i og rundt inkubatoren er det viktigste for gründerbedriftene. Inkubator C, begrunner dette valget slik:

«Network and ecosystem because that is what our entire space is. »

Videre forklarte Inkubator S sitt valg på denne måten:

«Network and ecosystems are first because you certainly need the entire ecosystem to operate. »

På bakgrunn av disse svarene ville vi kartlegge hvordan inkubatorene tilrettelegger for miljøet internt i inkubatoren, ettersom de ser på det som en så viktig støttefunksjon. Inkubator S forklarer at de ønsker en flatere struktur, der CEO gjør seg selv veldig tilgjengelig for gründerne:

“We also try to not have a bureaucratic approach. Like, CEOs with their suits and tie. We try to be accessible when dealing with young people and we try to be understanding of each other. So, we have an open-door policy, where an entrepreneur or innovator can come to my office and we can engage, they can send me and email or text me on WhatsApp at any time.”

Inkubator C beskriver organisasjonen som svært familiær. Denne inkubatoren tilrettelegger for tillit og gode interne relasjoner ved å behandle alle gründerne med respekt og ved å tilrettelegge for vennskap:

“So, we treat this place as a family, we come together weakly and talk about things. We are here, because of them, not the other way around. We exist because of them. If they did not need our support, we would not be here. We do not have a financial gain, and we know them personally, and talk to them like they are our friends. Trust is built and we believe in strong relationships and mutual respect.”

Delkonklusjon for foretningstøtte - sørafrikansk kontekst

Vi opplevde at de ulike inkubatorene vektlegger ulike typer foretningstøtte og tilbyr variert foretningstøtte. Tilgang på eksterne ressurser og kapital oppleves som en utfordring for

inkubatorene. Interne relasjoner, miljø og nettverk vektlegges tungt blant samtlige av inkubatorene.

Ettersom vi fant varierte støttefunksjoner i samtlige inkubatorer, finner vi en *høy grad av mønstermatching mellom sørafrikansk data og den teoretiske antagelsen nummer to.*

4.2.3.1 Diskusjon av praksis i Norge og Sør-Afrika

I dette delkapittelet skal vi diskutere inkubatorpraksis i de ulike kontekstene opp mot hverandre. Vi skal presentere de største likhetene og ulikhetene i Norge og Sør-Afrika, når det kommer til tilbudt forretningsstøtte. På et overordnet nivå, kan vi konstatere at det er svært store likheter mellom de to landene.

Samtlige av de sørafrikanske informantene tilrettela fysiske lokaler og ressurser for sine gründerbedrifter og med unntak av en inkubator, fant vi det samme i Norge. I tillegg til fysiske ressurser, hadde samtlige inkubatorer rådgivere med kompetanse innenfor ulike felt, tilgjengelig for gründerbedriftene. Vi fant at inkubatorer i begge land var svært overbevist om at kompetanse og erfaring fra inkubatorens side var svært viktig for gründerbedriftenes utvikling.

Når det gjelder involveringsgrad, fant vi litt variasjon blant informantene. Noen forklarte at de ansatte i inkubatoren gikk inn i utvalgte gründerbedriftene som ekstra arbeidskraft. I andre tilfeller fikk vi forklart at gründerbedriftene i stor grad står på egne ben, og at inkubator støtter ved behov. Ingen av disse funnene var spesifikke innenfor geografiske grenser, men heller variasjon som vi observerte i begge land. Dette understøtter forskningsartikkelen til Bergek og Norrman (2008), som beskriver at det ofte er variasjon i involveringsgrad.

Videre fant vi at både de norske og de sørafrikanske inkubatorene opplevde et stort behov for finansieringsmuligheter for sine gründerbedrifter. Når vi ba dem om å rangere viktigheten til ulike støttefunksjoner, svarte samtlige av de norske inkubatorene at *Finansiering* enten var viktigst, eller nest viktigst. På lik linje fant rangerte også de sørafrikanske inkubatorene finansiering som en viktig faktor. Men det var likevel tre av fire som rangerte *Miljø og nettverk* som den viktigste i Sør-Afrika og i Norge rangerte tre av fire dette som nest viktigst. Vi kan derfor med sikkerhet si at finansieringsmuligheter og tilgangen på miljøet og nettverket rundt inkubatorene er de viktigste støttefunksjonene i begge land.

Delkonklusjon for praksis

Vi fant store likhetstrekk mellom inkubatorer i begge land når det kommer til hvordan de vektlegger viktigheten av forretningsstøtte og deres grad av involvering. Vi fant også at begge land hadde ulike aktiviteter og tiltak for å tilrettelegge for et godt miljø innad i inkubatorene. I henhold til forskningsspørsmålet, kan vi konkludere med at inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilbyr ulike typer forretningsstøtte til sine gründerbedrifter, og at dette er en stor del av inkubatorenes praksis. *Vi finner en høy grad av mønstermatching mellom data og teoretiske antagelsen nummer to.*

4.2.4 Mekling

Vårt fjerde tema er **mekling**. En stor del av oppgaven til en inkubator er å tilrettelegge slik at gründerbedriftene har tilgang på de ressursene de trenger for å vokse. Store deler av disse ressursene må hentes utenfor inkubatoren, og det er derfor «alfa og omega» at en inkubator klarer å skape et nettverk og et økosystem rundt organisasjonen (Bergek og Norrman, 2008), slik at bedriftene får tilgang på samarbeidspartnere, finansiering, og andre eksterne ressurser. Litteraturen sier også at relasjonene internt i inkubatoren er svært viktig (Patton, 2009), og en viktig funksjon inkubatoren har er da å passe på at miljøet og kulturen innad i organisasjonen er preget av åpenhet, kunnskapsdeling og samarbeidsvillighet.

For denne temaet, vil vi analysere følgende teoretiske antakelse:

Teoretisk antakelse 3: *Inkubatorene bruker ressurser på å bygge nettverk og relasjoner rundt inkubatoren, både internt og eksternt.*

Mønstermatching - Norsk kontekst – Ekstern nettverk og relasjonsbygging

Ifølge gjennomgått litteratur er det relativt stor variasjon i hvilken grad av involvering inkubatorene tilbyr og ønsker å ha (Bergek og Norrman, 2008). På en side er det viktig å være involvert for å kunne tilby tett oppfølging, men på en annen side er det ønskelig at gründerbedriftene finner sin selvstendighet, selv når det gjelder kontakt med eksterne ressurser. Likevel er inkubatoren ofte en døråpner og et viktig koblingspunkt til aktører utenfor organisasjonen. I Inkubator SA arrangeres det jevnlig gründerfrokoster, workshops

og møter med investorer for å koble gründerne med nødvendige ressurser. De har svært stor tro på at nettverk er veien til suksess for en gründerbedrift, som bekreftes i dette sitatet:

«Det er veldig viktig med et godt nettverk, fordi om du kun sitter og holder på med din egen idé, kommer du ingen vei. Det er helt nødvendig å skaffe seg et nettverk for å få kunder. Vi arrangerer gründerfrokoster, tar imot henvendelser og kobler gründerne opp mot de vi ønsker de skal kobles med og de vi tror de vil dra nytte av. Vi har fått mange tilbakemeldinger om at dette settes pris på.»

Vi erfarte at det var variasjon i hvor mange ulike arenaer for nettverksbygging som ble tilbudt hos de ulike inkubatorene. I inkubator K tilrettelegger de for at gründerne skal ha tilgang på eksterne ressurser i stor grad, som i dette utsagnet hvor det beskrives hvordan de sørger for å tilby eksterne ressurser:

«Vi setter opp konkrete møter for de enkelte gründerne, gir dem navn og kontaktpersoner, eller vi tilbyr plass ved arrangementer og programmer hvor de får muligheten til å presentere seg selv for investorer. Vi arrangerer selv ulike arrangementer med hensikt om å tilby eksterne ressurser, men vi er også opptatt av å markedsføre andres programmer. Vi prøver å koble de på relevante klynger i tidlig fase, altså i pre-inkubasjon. Da får de tidlig erfare om det er en klynge de passer inn i. Vi arrangerer månedlige gründerfrokoster digitalt, vi prøvde å ha dem fysisk, men da dukket ingen opp. Men vi tilpasset oss, og vi finner stort engasjement og oppmøte digitalt. Vi har også hatt noen nettverkstreff, og vi skal fokusere mer på dette framover. Vi tok med oss fem gründerbedrifter på Flush, som er verdens største start-up festival med 10-20 000 mennesker i Helsinki, og det dro de stor nytte av.»

Også i Inkubator P jobber de målrettet med nettverksbygging og med å gjøre gode eksterne ressurser tilgjengelig for gründerne. Det kommer frem i følgende utsagn at de ser på dette som en viktig del av jobben og at de har fått tilbakemelding om at det settes pris på. Dette utsagnet støtter også antagelsen om at inkubatorene benytter ressurser på å tilrettelegge for nettverksbygging:

«Det er en veldig viktig del av den jobben vi gjør. Om det er å koble de sammen med forskjellige forskningsmidler eller arenaer for pilotering eller med mulige investorer, samarbeidspartnere eller kunder. Vi arrangerer jevnlig treff, og ett eksempel er frokostmøter, hvor vi for eksempel inviterer Innovasjon Norge. De tilbakemeldingene

vi får fra gründerne er ofte at de mener det viktigste vi kan gjøre er å koble dem sammen med offentlig midler, privat kapital og investorer.»

I de tre foregående inkubatorene kommer det frem at de spiller en sentral rolle som mekler for gründerbedriftene. I Inkubator F, har de en tilsynelatende mer avslappet tilnærming, hvor de lar gründerbedriftene ta mer ansvar for ekstern kontakt selv:

«De gjør for det meste mye selv, men vi er med å introdusere dem der det er behov. Når det kommer til mulige finansielle investorer så kan vi foreslå aktuelle personer, men de tar for det meste kontakt selv. Vi har invitert entreprenørskolen hit, der de har fått mulighet til å pitche og få tilbakemeldinger fra våre gründerne»

Delkonklusjon for ekstern nettverksbygging - norsk kontekst

I alle de fire norske inkubatorene fant vi at det er lagt vekt på viktigheten av å bygge nettverk for gründerne. Tre av fire inkubatorer har gått aktivt inn for å tilrettelegge god tilgang på eksterne ressurser og vi finner at de fleste har høy grad av involvering. Dette understreker antagelsen om at det benyttes store deler ressurser på å skape et nettverk for gründerbedriftene. De tre inkubatorene med høy grad av involvering uttrykker alle at nettverks og relasjonsbygginger er en viktig faktor for en gründer og at meklingsarbeidet er av stor verdi for gründerne. Noen ytret også at nettverk og relasjoner kan linkes til suksess for gründerne. Den inkubatoren som ikke har like stor grad av involvering, var likevel svært opptatt av nettverk og relasjoner som en viktig komponent. *Vi finner en høy grad av mønstermatching mellom norsk data og den teoretiske antagelsen nummer tre (ekstern).*

Norsk kontekst – Intern nettverks og relasjonsbygging

Litteratur om mekling som en av inkubatorens hovedoppgaver, inkluderer også relasjonsbygging og åpenhetskultur internt mellom gründerbedriftene og inkubatoren. Forskning tilsier at gode relasjoner mellom organisasjonen og gründerne kan være en suksessfaktor for gründerbedriftene (Patton, 2009). Vi var derfor interessert i å se om inkubatorene er bevisst viktigheten av intern relasjonsbygging og kultivering av åpenhet mellom partene i organisasjonen. Når vi spurte hva Inkubator SA gjør for å sørge for gode interne relasjoner svarte de:

«Vi passer på at ingen snakker ned noen og at det er kultur for å la andre oppnå suksess. Det har hendt at vi har måtte ha noen runder med opprydningsamtaler mellom gründerne. Det er veldig skadelig at noen er negative og skaper dårlig stemning som kan gjøre noe med miljøet. For eksempel er det et dårlig utgangspunkt hvis noen klager åpent om hvor forferdelig det er å være gründer, også er det noen i rommet som har sin første dag i inkubatoren.»

Inkubator K mente at en viktig del av screening og utvelgelse nettopp er å finne gründerne med egenskaper som sørger for et godt miljø og et godt økosystem innad i inkubatoren. Egoisme, hemmelighold og negativitet er egenskaper som ikke er ønskelig og de jobber aktivt med å skape tillit, åpenhet og samarbeidskultur:

«I de inkubasjonsprogrammene vi har, så er det jo alt. De presenterer for hverandre og gir tilbakemeldinger, slik at begge parter drar nytte av det.»

Den samme type tilnærming fant vi i Inkubator P, som jobber aktivt med åpenhet og gode relasjoner internt. Dette sørger de for ved å arrangere diverse samlinger og forum for erfaringsutveksling:

«Så har vi også spesialiserte arenaer, der vi har 10 bedrifter som samles og diskuterer lederrelaterte spørsmål og utfordringer. Vi arrangerer sommeravslutning og juleavslutning med god mat og drikke som er svært godt mottatt av gründerne. I tillegg til dette, har de mulighet til å treffes her i inkubatoren når de vil. Vi har noe som vi kaller «Kaffepratene» hvor vi tar opp aktuelle temaer. Dette gjør vi aktivt for å knytte bånd mellom gründerne. Vi fant at det er veldig mange gründerne som er glad i å kose med egen idé og at de derfor trenger hjelp til å komme seg ut av eget hode og kontor.»

Videre fant vi at Inkubator P har hatt et ønske om å skape større åpenhet og å redusere hemmelighold. Dette har de gjort på følgende måte:

«Vi prøver å skape større åpenhet blant bedriftene, slik som når vi startet ledermøte. Vi inviterte 10 bedrifter til å bli med, og forutsetningen var at de signerte en NDA, slik at det føles tryggere for gründerne å dele det de står i og det har fungert veldig bra.

Fra første møtet har det vært en helt spesiell åpenhet. Mange diskuterer veldig personlige ting i disse møtene, og jeg tror at mye av grunnen er fordi vi var litt

selektive når vi inviterte og på grunn av NDA-en. Vi ønsket å invitere bedrifter som er i samme fase og av ca. samme størrelse, men ikke nødvendigvis i samme bransje.»

I inkubator F tilrettelegger de mer for naturlige, sosiale relasjoner, ved å tilby arrangementer som bygger interne relasjoner uten faglig tyngde:

«Vi har pleid å invitere en lokal ølprodusent til inkubatoren for å stimulere gode relasjoner og samhold i organisasjonen. Også har vi vaffelfredag for å få bedriftene ut av kontorene og inn i nettverket.»

Delkonklusjon for intern nettverksbygging - norsk kontekst

Vi finner at samtlige inkubatorer har et bevisst forhold til behovet for gode relasjoner internt i inkubatoren. Samtlige av de norske inkubatorene har flere tiltak for å stimulere åpenhet, delingskultur og relasjonsbygging. Det er åpenbart at inkubatorene benytter ressurser på å tilrettelegge for de interne relasjonene i inkubatoren. *Vi finner en høy grad av mønstermatching mellom norsk data og den teoretiske antagelsen nummer tre (intern).*

Mønstermatching - Sør-Afrikansk kontekst – Ekstern nettverk og relasjonsbygging

Sør-Afrika har en mer hierarkisk modell både på universitet og i næringsliv. Derfor kan det være enda vanskeligere for entreprenører å komme i kontakt med eksterne ressurser eller investorer. Ettersom arbeidsledigheten er svært høy, er også insentivene for å starte eget selskap mye større enn i Norge. Det er tøffere konkurranse, og derfor også vanskeligere å komme i kontakt med profesjonelle aktører, som kan finansiere eller investere på andre måter.

Inkubatorene fungerer derfor som døråpner og også som et slags kvalitetsstempel for gründeren. I Inkubator S var de overbevist om at økosystemet og nettverket rundt inkubatoren var en stor grunn til at gründerne ville være en del av det:

“It is very important; many entrepreneurs join the incubator just for the ecosystem. Most inventors are very shy, and they only want to work in solitude with their computer. A big part of our job is to encourage them to work with complimented partners and investors.”

Fordi dette er en såpass stor del av ansvaret til inkubatoren, har Inkubator S en egen avdeling som jobber spesifikt med dette, som understreker at det benyttes mye ressurser på å tilrettelegge for nettverksbygging:

“We try to link companies that are ready for it. We normally link them with corporates and government opportunities. We do a lot of research online and then share with the respective companies for them to apply. We have got a marketing and communication department that focuses solely on this.”

Vi fant at nettverks og relasjonsbygging er enda tyngre vektlagt i Sør-Afrika enn i Norge. Inkubatorene oppleves som svært involvert i meklingen. Et annet interessant funn er at de hevder at det finnes en sammenheng mellom nettverk og gründerbedriftenes suksess. Dette understrekes i følgende sitat fra Inkubator T:

“We are very involved, because our success is based on them, as we are measured by their success. So, there is a **direct correlation**, and it is in our best interest to help them with networking. It is in our best interest to reach the market. We connect them to banks and other partners, not only for funding but to create products. We get involved but without running their business for them.”

I motsetning til Inkubator S, har ikke Inkubator T spesifikke ansatte som har ansvar for mekling, men det er et delt ansvar som alle oppmuntres til å ta i felleskap:

“It is a mix. We encourage it, but it is not a one-person responsibility. I try to make sure everyone appreciates it, and that everybody knows that they have a responsibility to do what they can to help, because the better our start-ups perform, the better we are.”

Det er en tydelig likhet i typen mekling som tilbys i samtlige inkubatorer, både i Norge og Sør-Afrika. Inkubator C var litt annerledes enn de andre, ettersom det var et fysisk areal, der alle bedriftene måtte ha en fysisk bedrift i samme lokalet. De hadde heller ingen begrenset tidsperiode, bedriftene kunne bli der, og målet var kun at gründerne skulle tjene penger og skape en arbeidsplass for seg selv i første omgang. Et av kriteriene var dessuten at bedriftene måtte være hovedsakelig eid av svarte sørafrikanere. Denne inkubatoren jobbet også målrettet med å koble gründerne til markeder og ressurser utenfor den daglige driften:

“We support them with suppliers, registrations and paperwork, university registration, Stellenbosch network subscription and other networks. Then we introduce them to groups, and then we just support the guys to grow. We think networking is very important, and they also need to see what other things are out there.”

Vi opplevde en gjensidig enighet om viktigheten av nettverk og relasjonsbygging for en gründer, og dermed også viktigheten av inkubatorens ansvar for mekling. Inkubator L forklarte det slik:

“If you are not creating networks, then nothing else will matter. You could have the best incubator models, but no-one would care.”

Samtlige intervjuer understreket at nettverk og relasjonsbygging er avgjørende for suksess og at det er en av de viktigste komponentene for verdiskaping i en start-up. Også denne inkubatoren gikk grundig inn for å koble gründerne med eksterne ressurser, og jobbet iherdig med å skape et økosystem rundt inkubatoren som gagnar både interne og eksterne aktører:

“We have a large network and external resources available. Also, we have significant investors with money and others that we kind of keep in the ecosystem and then call when we need them. After a while, we felt like if we recommended someone to talk to a company, even if it was kind of something they were trying to phase out, or move away from, they would sit down with them, because we recommended them to. Very often it would result in them creating a good product together.

We keep connections warm and invite them to events and then people make rotations and call them if you have something to offer them. Sometimes someone would even pay us to find them a company to partner with or to invest in.”

Dette utsagnet understreker hvor stor del av inkubatorens arbeid som dedikeres til meklingsarbeid. Det er klart at samtlige av de sørafrikanske inkubatorene benytter store ressurser og tid på å tilrettelegge eksterne kontakter og relasjoner for gründerne.

Delkonklusjon for ekstern nettverksbygging - sørafrikansk kontekst

Samtlige inkubatorer i Sør-Afrika jobber målrettet med nettverks- og relasjonsbygging. Det er tydelig at inkubatorene avser ressurser for å tilrettelegge eksternt nettverk og relasjonsbygging. Et annet interessant funn var at flere av inkubatorene ytret at de opplevde en sammenheng mellom nettverk og suksess. *Vi finner en høy grad av mønstermatching mellom sørafrikansk data og den teoretiske antagelsen nummer tre (ekstern).*

Sør-Afrika – Intern nettverks og relasjonsbygging

I Norge viste det seg at det var stor bevissthet rundt interne relasjoner og miljøet innad i inkubatoren. Det var derfor veldig interessant å finne ut hvordan de sørafrikanske inkubatorene forholdt seg til dette. I Inkubator S virket det som om hovedfokuset var å arrangere sosiale arrangementer som styrket de mellommenneskelige relasjonene internt, som forklares i følgende utsagn:

“We ensure good internal relationships by hosting events and networking platforms. We also facilitate sporting events, like video games and volleyball, soccer, chess, and such, to let people loosen up a bit. We don’t want the environment to be too serious all the time. We loosen up and arrange activities, so they get to know each other on a personal level.”

Det er vanlig at det oppstår konkurranse i innovative og kreative miljøer. På spørsmål om hvordan dette håndteres internt, svarte Inkubator C at de som regel tar oppgjør med det for hver enkelt sak som oppstår, men også at grunnen til at det har oppstått i hovedsak har vært grunnet forskjellig nivå av involvering fra inkubatorens side. Dette bekreftes i dette utsagnet:

“Yeah definitely, there is some competition, but we try to sort things out, one to one.

But most issues have risen when we have offered things to some of the entrepreneurs, when we should not have offered it. Like, we helped one of the food trucks get an employee, and then the other food truck got upset that he did not get one. So, we do not offer things like that anymore, and we treat everyone the same.”

Et av formålene med å tilrettelegge for gode relasjoner internt, er at man ønsker et miljø der gründerne kan diskutere aktuelle temaer mer fritt, og at de kan lene seg på hverandre. I Inkubator L har de forsøkt å skape en arena for å luften ut frustrasjoner og utfordringer:

“We would arrange a founders forum every 3-2 weeks. We would look at where things are going really shit. And that made people loosen up and being more open.”

I tillegg til dette, ønsker de også en form for arena hvor gründerne oppmuntrer hverandre. Det kan oppleves ensomt og utfordrende å bygge en forretning, så i Inkubator L ønsker de å oppmuntre og motivere der de kan. Et av tiltakene beskrives slik:

“We also put up buja bells, and then every time someone achieved success, they would ring the bell and write down what the success was, and everyone would come out and discuss the success and cheer them on. And they would also feel that a 100 people were cheering them on.”

Delkonklusjon for intern nettverksbygging - sørafrikansk kontekst

Etter det vi har samlet inn av svar, finner vi et stort fokus på interne relasjoner i samtlige av de sørafrikanske inkubatorene. Tre av fire inkubatorer hadde mange konkrete eksempler på tiltak som er innført for å styrke de interne relasjonene, som blant annet arrangementer og aktiviteter. Vi finner også et eksempel på hvordan de håndterer intern konkurranse. Det er derfor klart at det benyttes mye ressurser på å tilrettelegge for internt nettverks og relasjonsbygging. *Vi finner en høy grad av mønstermatching mellom sørafrikansk data og den teoretiske antakelsen nummer tre (intern).*

4.2.4.1 Diskusjon av praksis i Norge og Sør-Afrika

I dette delkapittelet skal vi diskutere hvorvidt vi finner ulikheter i gjennomført praksis, når det kommer til mekling, i Norge og Sør-Afrika. Når vi ser på den store sammenhengen, er det svært store likhetstrekk når det kommer til mekling i de to landene. Vi finner det vi definerer som høy grad av involvering i samtlige inkubatorer, på tvers av land. I samtlige intervjuer fikk vi inntrykk av at nettverksbygging ligger høyt på prioriteringslisten i daglig praksis, og vi fant at det benyttes store ressurser på meklingsarbeid i samtlige inkubatorer.

Likevel finner vi noen forskjeller mellom de to landene. Det ble tydelig uttrykt av norske inkubatorer at meklingsarbeid er viktig, men vi fikk inntrykk av at det er enda viktigere for sørafrikanske inkubatorer. De sørafrikanske inkubatorene opplevdes litt mer proaktive, som at de i Inkubator SA har en hel avdeling som er dedikert til dette, og de hevdet at flere gründerne

er en del av inkubatoren, utelukkende for å få tilgang til økosystemet rundt inkubatoren. I flere av de norske inkubatorene fikk vi derimot inntrykk av at de jobbet med å koble gründerbedriftene med eksterne ressurser, men da ofte når gründerne selv spurte om hjelp.

I den norske Inkubator P, jobbet de aktivt med å koble gründerbedriftene til ulike bransjeklynger, slik at de kunne bygge forbindelser med relevante aktører i deres bransje. Dette fant vi ikke praksis for i Sør-Afrika. De sørafrikanske inkubatorene opplevdes likevel tungt involvert i meklingspraksisen og svært opptatt av viktigheten rundt nettverk og relasjonsbygging. Inkubator T mente at grunnet den sterke korrelasjonen mellom gründernes suksess og inkubatorens suksess, var arbeidet rundt nettverksbygging avgjørende. Det støttes videre av Inkubator L som hevdet at dersom ikke nettverket rundt inkubatoren er på plass, er det ingen annen praksis som betyr noe eller utgjør en forskjell, fordi det er viktig at eksterne aktører bryr seg om inkubatoren.

Inkubator P i Norge og Inkubator L i Sør-Afrika, tilrettela for en type arena som skilte seg ut fra resten. I Inkubator P arrangerer de ledersamlinger for spesielt inviterte gründerne som representerer bedrifter av samme størrelse, men ofte i ulike bransjer. Under disse arrangementene får de mulighet til å luften aktuelle temaer og utfordringer. For å sørge for gjensidig tillit under disse arrangementene, sørger inkubatoren for at alle deltakerne signerer en NDA (fortrolighetsavtale). Et veldig lignende tiltak blir gjennomført i Inkubator L, der de arrangerer «Founders Forums». Dette er også en arena hvor ledere av gründerbedrifter får mulighet til å luften frustrasjoner og diskutere aktuelle saker og utfordringer.

Noen av inkubatorene i Norge og Sør-Afrika hadde like fremgangsmåter for å bygge gode interne relasjoner i inkubatoren. I norske Inkubator F og sørafrikanske Inkubator S, fant vi likhetstrekk mellom hvilke typer arrangementer som ble tilbudt for intern nettverksbygging. I begge tilfellene var det tydelig at de ønsket å skape arenaer hvor gründerne kunne bli kjent på et personlig plan og der de kunne slappe av og ha det gøy. Inkubatorene har invitert til arrangementer hvor det har blitt gjennomført fysiske aktiviteter, spill og blitt servert mat og drikke.

Det kan likevel virke som om det er større variasjon i hvilke tiltak som innføres for å sørge for gode interne relasjoner i Sør-Afrika, enn det vi så i Norge. I de norske inkubatorene var det mange av de samme tiltakene som ble nevnt, som blant annet gründerfrokoster. I de sørafrikanske inkubatorene fikk vi ulike eksempler på tiltak, som når Inkubator L snakket om

innføring av «Buja Bell», og hvordan det ble brukt til å motivere og feire små seire i gründernes hverdag.

Selv om vi fant at de norske inkubatorene også benyttet mye ressurser på nettverksbygging, opplevde vi en høyere grad av involvering i alle de sørafrikanske inkubatorene.

Delkonklusjon av praksis

Vi fant at nettverks og relasjonsbygging er høyt prioritert i samtlige inkubatorer. Både i Norge og Sør-Afrika benyttes det store mengder ressurser, tid og kommunikasjon på å tilrettelegge for nettverksbygging. Et annet interessant funn var at vi opplevde en stor overbevisning om at dette ga stor verdi for gründerbedriftene, og flere mente at nettverk er en nøkkelfaktor for å oppnå suksess. I henhold til forskningsspørsmålet, kan vi *konkludere med at mekling er en del av den tilrettelagte praksisen i norske og sørafrikanske inkubatorer.*

4.2.5 Samskaping

Det siste teamet i analysen er **samskaping**. Samskaping er et av temaene vi har gjennomgått gjennom studiet som har vekket spesielt stor interesse, har vært et nyere fenomenen, sammen med åpen innovasjon. Både forskning, og den generelle oppfatningen er at de aller fleste gründere og innovatører er drevet av konkurranse, og derfor preget av frykt for å dele ideer og tanker med mulige konkurrenter. Det er åpenbart for oss at dersom hemmeligholdet består, vil det være mange synergieffekter, ideer og løsninger som går tapt, ettersom vi tror de beste løsningene kommer av samarbeid mellom parter med ulik erfaring, kunnskap og bakgrunn.

Som vi nevnte innledningsvis, er det utfordrende i litteraturen å skille på de to konseptene samskaping og åpen innovasjon. Når vi introduserte de to temaene til våre informanter, fant vi fort ut at de også benyttet begrepene om hverandre og noen av dem kjente heller ikke igjen begrepene, men var kjent med konseptet. For enkelhetens skyld har vi derfor valgt å kun benytte begrepet samskaping i oppgaven og derfor også i analysen.

Etter å ha gjennomgått litteraturen og fått en grunnleggende forståelse, vil vi analysere følgende teoretiske antakelse:

Teoretisk antakelse 4: *Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilrettelegger for samskaping og dette fører til verdi for gründerbedriftene.*

Mønstermatching - Norsk kontekst

Noe av det første vi ville finne ut av, var hvorvidt de ulike inkubatorene hadde fokus på åpenhet og kunnskapsdeling, ettersom vi tror at hemmelighold og lukkethet er samskapingens største hindringer. I Inkubator SA hevder de at det at gründeren er åpen for kunnskapsdeling og samarbeid er svært viktig for dem, hvordan de gjør dette forklares:

«Tja, vi er litt bevist på at vi anbefaler at de snakker med hverandre om de har lignende bedrifter. Vi inviterer til workshops og kurs der gründerbedriftene får møtt eksterne aktører, i håp om samarbeid. Ofte har dette resultert i nye etableringer»

Videre ville vi finne ut av om det fantes faktiske eksempler på samskaping i inkubatoren, slik at vi kunne finne ut av om det har oppstått verdi for gründerbedriftene. De hevdet at det hadde oppstått reelle saker, uten å kunne komme med et konkret eksempel.

Ved spørsmål om hva som skal til for å få til samskaping svarte de følgende:

«De må være åpne og villige til å dele. De snakker ilag om alt. De har alle taushetsplikt og kan ikke videre dele det som snakkes om i miljøet.»

I Inkubator K har de ikke tilrettelagt for samskaping, men de har et eksempel hvor de har invitert fagpersoner med spisskompetanse innen et felt for å få andre blikk på mulige løsninger:

«Vi har ikke gjort det så mye i selve inkubatoren, men vi har hatt arrangementer for sykepleierstudenter, hvor de har fått rolle som sykepleier for å se om det er noen endringer de kunne tenke seg i feltet, med mål om å skape nye løsninger»

På tross av et ønske om å få til samskaping i Inkubator K, mener de at en stor hindring er mangel på finansiering, som beskrives i følgende sitat:

«Hindringen er finansiering, det tar tid og når man har fått finansiering tar det også tid å oppnå resultater. Alle har potensialet til å gjøre ting bedre. Dette har vi foreslått til

UIT. Vi kunne gjerne tenke oss å ha mer av dette og også kanskje ha med ingeniører som kan komme med fysiske løsninger.»

Det kan virke som om konseptet med samskaping innad i inkubatorer er litt prematurt i Norge. I Inkubator P delte de at det ikke har vært noe de har lagt opp til, men at de har hatt ett tilfelle av at samskaping har oppstått uten tilrettelegging og helt organisk. To av gründerne hadde kommet i prat i fellesarealene og blitt enige om å samarbeide videre. Selv om det ikke er noe de tilrettelegger for, ser de likevel verdien av samskaping:

«Vi ser verdi av dette, og jeg tror det kan bli pilot arenaer ut av det, fordi det er en del av det samspillet og de aktivitetene som vi er opptatt av i det økosystemet.»

I Inkubator F hevder de også å være svært opptatt av åpenhet rundt samarbeid og kunnskapsdeling. De kunne fortelle oss om et eksempel på samskaping som hadde oppstått i inkubatoren:

«Vi har et eksempel på samskaping mellom to bedrifter innad i inkubatoren. De ble enige om å signere en NDA og videre samarbeide om å utvikle samme komponent, som de begge kunne bruke i ulike bransjer.»

Delkonklusjon for samskaping – norsk kontekst

I de norske inkubatorene opplevde vi at samskaping var et mindre tema enn vi hadde forventet. Samtlige var opptatt av åpenhet rundt kunnskapsdeling og samarbeid, men få tilrettela aktivt for at samskaping skulle finne sted. Likevel fant vi eksempler på samskaping som har oppstått naturlig og som ifølge inkubatorene, har ført til en eller annen form for verdi for gründerbedriftene. *Vi fant dermed at det er en delvis grad av mønstermatching mellom den teoretiske antakelsen nummer fire og norsk data.*

Mønstermatching - Sørafrikansk kontekst

Som i Norge, ville vi kartlegge hvorvidt inkubatorene har tatt stilling til åpenhet rundt kunnskapsdeling og samarbeid. Innledende spurte vi derfor om de mente åpenhet var en viktig faktor for suksess. Inkubator S svarte følgende:

“We do try to encourage it; some are very careful. A lot of people want us to sign NDA`s. Some of the entrepreneurs are very protective of their space and idea.”

Videre ville vi finne ut av hva inkubatoren mente måtte være på plass for å få til samskaping. Dette for å finne ut om gjennomført praksis bygger på teoretiske prinsipper, eller hvorvidt inkubatoren har tatt stilling til samskaping i det hele tatt. Som antatt bekrefter følgende utsagn at tillit er en viktig faktor:

“The element of trust. It is important to have trust between cooperates, government and us. Most people like doing things on their own because it is more comfortable. It is a matter of demonstrating more capabilities, and then if an external partner sees the potential, they will engage. We try for our side to get our story out there so they can try to trust us. To think that Inkubator S is a credible name and people start trusting us and are attracted to us.”

En del av vår teoretiske antakelse var at samskaping fører til verdi for gründerbedriftene. Derfor ville vi se om dette også var noe inkubatorene hadde tro på og tilrettelagt for. I Inkubator S virket det som om tanken på samskaping var begrenset til store selskaper som ønsker å samskape med mindre aktører. Likevel understreker han at samskaping oppstår når de selv arrangerer ulike programmer, så dette kan være et eksempel på verdiskapende samskaping:

“Our ecosystem is not as organized as in China and France, in terms of working. We see that cooperates wants solutions, so it`s easier for them to engage with the incubator. In South Africa, in my experience, it is very difficult to penetrate the corporate environment. It really has not been easy, and it is only when we run our own programs that we start to co-create. So, we do not have constant activities. The cooperates are not really open for brainstorming and cocreation.”

Han uttalte likevel at samskaping har oppstått mellom store selskaper og gründerbedriftene, men da på «bestilling» fra de store selskapene eller fra myndighetene:

“Yes, but as I said it is very rare. Only when other companies or the government issues an order for it. For a company to do ABC and D, but they are not really interested in the co-creating.”

Det viste seg at det var utfordrende å få eksplisitte eksempler på samskaping innad i de ulike inkubatorene. Likesom i Norge, fant vi lite aktiviteter og arrangementer ment for å fremme samskaping eller med mål om å inspirere til samskaping. Likevel opplever vi at inkubatorene har stor tro på samskaping som verdiskapende aktivitet. De få eksemplene vi fikk høre om, virket mer tilfeldig enn tilsiktet, slik som i Inkubator T:

«It happened organically. What I found is that depending on the level of maturity, it is implicit. We don't have to declare that something is confidential, and I find that co-creating and collaboration is less troublesome the more trust there is in the process. Trust is important, and it is important to do stuff together and there is more value in that than other activities.»

I felleskapet for fysiske bedrifter, Inkubator C, påstod de at åpenhet og deling er en stor del av kulturen. Dette mente de var fordi at alle bedriftene er plassert på samme sted, vil alle dra nytte av at folk tiltrekkes stedet, derfor er dette et insentiv for å hjelpe hverandre.

“Well, they definitely do share, and they do share knowledge and help each other if someone does something. One example is a lady here that does food decorations, and she has been showing the rest how to do it, not because she has to, but because if everyone is at her level, it will attract more people to the hub.”

Når vi spurte om de tilrettela for samskaping, uttrykte de at hele økosystemet er en stor sosial samskaping:

“I started this, and we bring new people into this space. And we offer to teach people new skills, like how to be a barista or how to spray paint. We bring the university in to do research programs on local supply chains. So, it basically all a big social co-creation.”

I Inkubator L, bekreftes også tanken om at samskaping kan oppstå naturlig, men at det foreløpig ikke er noe de har et mål om å oppnå. Dersom to gründere hadde lignende tanker eller ideer som de trodde kunne dra nytte fra hverandre, oppfordret de til en samtale, uten større involvering:

“It was not something that was always on the agenda. If we see something that seems like it is overlapping, we try to make them talk to each other. But it is not something we are looking to do.”

Denne inkubatoren beskrev et problem som hadde oppstått i forbindelse med samskaping sammen med kunder, spesielt da store selskaper. Tidligere gjennomgått litteratur har påstått at samskaping ofte oppstår mellom bedrifter og deres kunder (Prahalad & Ramaswamy, 2004), men eksempelet vi fikk presentert, gir et nytt lys på saken. Inkubator L beskrev at problemet oppstod i de fleste tilfeller og at de derfor har gått bort fra samskaping med kunder og dette bekreftes i følgende utsagn:

“So, there were some big cooperates that were looking for a specific thing. But usually that went bad, because they then had to make a product just for one company or costumer and one specific part and not for the whole marked. It was not successful, and therefore we stopped that completely”.

Det at samskaping mellom kunder kan føre til feil fokus og retning for gründeren er interessant. Det trekker oss også litt inn på problemet med store selskaper som samskaper eller samproduserer med SMB-er, der maktforholdet blir skjevt og SMB-ene mister kontroll over egen bedrift (Lee et al., 2010).

Delkonklusjon for samskaping – sørafrikansk kontekst

I de sørafrikanske inkubatorene opplevde vi også at samskaping var et mindre tema enn vi hadde forventet. Alle inkubatorene opplevdes som opptatt av åpenhet rundt kunnskapsdeling og samarbeid, men få tilrettela aktivt for at samskaping skulle finne sted. Likevel fant vi eksempler på samskaping som har oppstått naturlig og som ifølge inkubatorene, har ført til opplevd verdi for gründerbedriftene. *Vi fant dermed at det er en delvis grad av mønstermatching mellom den teoretiske antagelsen nummer fire og sørafrikansk data.*

4.2.5.1 Diskusjon av praksis i Norge og Sør-Afrika

I dette delkapittelet kommer en diskusjon om hvorvidt vi finner ulikheter i gjennomført praksis, når det kommer til samskaping, i Norge og Sør-Afrika. Overordnet, finner vi at vi kan trekke mange paralleller og like linjer over de to landene. Vi opplevde at konseptet samskaping var litt fremmed og vi fant lite aktiv tilrettelegging av samskaping.

I de norske inkubatorene fant vi at det var en større grad av tillit blant gründerne. Dette kan skyldes sosioøkonomiske forhold, der vi i Norge har svært lite kriminalitet, mens Sør-Afrika

er preget av veldig høy kriminalitetsstatistikk og mye større sosiale forskjeller. Vi opplevde likevel en enighet i begge land om at åpenhet og tillit var svært viktige faktorer for å få til samarbeid og samskaping. Vi fikk inntrykk av at de la stor vekt på å tilrettelegge for tillit i begge land.

Selv om samskaping ikke var formålet, fant vi at to av inkubatorene hadde arrangert ulike aktiviteter som hadde resultert i samskaping. I norske inkubator SA hadde de arrangert workshops med eksterne bedrifter, som hadde ført til samskaping. Lignende hadde sørafrikanske Inkubator S arrangert egne programmer som hadde ført til samskaping. En forskjell som vi la merke til var at norske Inkubator S ga inntrykk for at eksterne bedrifter og aktører var interessert i å være påkoblet inkubatoren og å være deltakende i workshops. Til motsetning forklarte sørafrikanske Inkubator S at det å komme i kontakt med eksterne bedrifter var svært vanskelig og at de viste lite interesse i inkubatoren. Dette kan også skyldes de sosioøkonomiske forskjellene og også forskjellen i størrelse på de ulike markedene. Det bekreftes av sørafrikanske Inkubator S og L at dersom eksterne bedrifter har vært interessert, er det med ønske om å få utviklet en spesifikk løsning som passer deres bedrift. Dette fant vi ikke spor av i Norge.

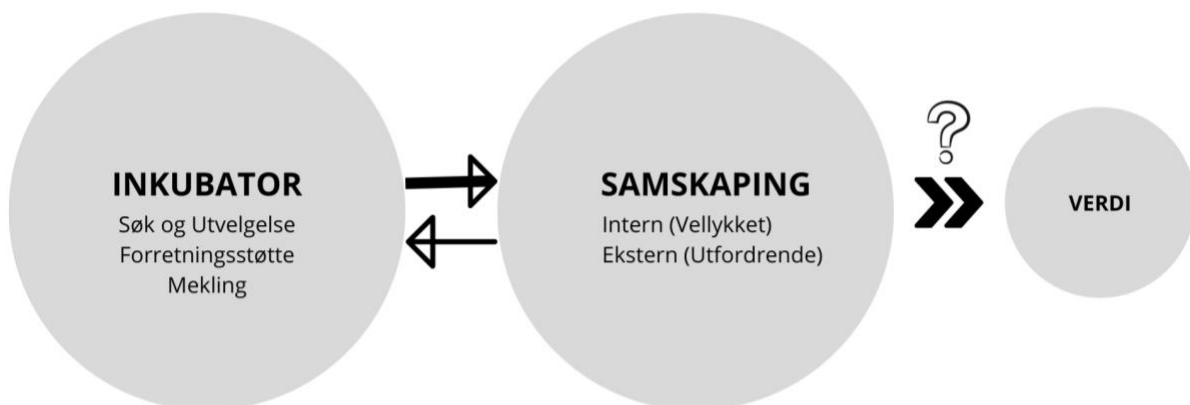
Det viste seg at det var svært lite aktiv tilrettelegging for samskaping i inkubatorer, både i Norge og Sør-Afrika. Vi kan likevel argumentere for at det finnes en form for passiv tilrettelegging for samskaping. Det viste seg at de la vekt på åpenhet og kunnskapsdeling i samtlige inkubatorer. Ifølge informantene, jobbet de svært mye med å skape et miljø som er preget av åpenhet og tillit. Dette er elementer som bør ligge til grunn for at samskaping skal oppstå, og vi fikk også eksempler på at det hadde oppstått intern samskaping mellom gründerbedriftene. Vi kan derfor si at inkubatorene passivt tilrettelegger for samskaping, ved å samle mange innovative, små bedrifter under samme tak og ved å tilrettelegge for et tillitsbasert miljø.

Delkonklusjon for praksis

Vi fant at inkubatorene i begge land la vekt på å tilrettelegge for en kultur preget av åpenhet rundt samarbeid og kunnskapsdeling. Likevel opplevde vi at implementering og tilrettelegging av samskaping mellom gründerbedriftene internt og med eksterne aktører er et prematurt konsept. I begge land fikk vi eksempler på samskaping, men disse hadde oppstått

organisk og uten innblanding eller tilrettelegging fra inkubatorene. Vi fikk bekreftet at når samskaping har oppstått, har det også ført til verdi for gründerbedriftene i de fleste tilfeller. Flere av inkubatorene trodde de kom til å tilrettelegge for mer samskaping i fremtiden, men at det per dags dato ikke er på agendaen. En av inkubatorene i Sør-Afrika hadde hatt negative opplevelser med samskaping mellom gründerbedrifter og eksterne kunder i form av store selskaper og hadde derfor gått bort fra dette. *Vi fant en delvis grad av mønstermatching mellom teoretisk antagelse nummer fire og data ettersom samskaping har ført til verdi.* Vi kan derfor si at selv om det er mangel på aktiv tilrettelegging av samskaping, kan det at innovative bedrifter er samlet på samme sted, ses på som en form for passiv tilrettelegging av samskaping.

4.2.6 Forskningsmodell



Figur 9, Revidert forskningsmodell

Når vi ser på data opp mot forskningsmodellen, finner vi at de tre elementene: utvelgelse, forretningsstøtte og mekling som Bergek og Norrman (2008) mener må ligge til grunn for å oppnå best praksis i en inkubator, finnes i stor grad i samtlige. Ettersom alle våre informanter kunne beskrive i detalj hvordan de benytter ressurser på de ulike komponentene, kan vi konkludere med at det understreker litteraturen forskningsmodellen bygger på.

Videre var det interessant å se hvilket forhold inkubatorene hadde til samskaping. Vi fant svært lite aktiv tilrettelegging av samskaping i noen av landene, verken internt eller eksternt. Likevel var det stor positivitet knyttet til konseptet, og inkubatorene delte at de hadde tro på

samskaping som driver for innovative løsninger, utvikling, verdi og suksess. Det vi fikk bekreftet var at samskaping har oppstått uten innblanding og mekling mellom de ulike gründerbedriftene. Ettersom inkubasjonsmiljøet og økosystemet har vært bakgrunn for denne samskapingen, kan man si at det har vært en passiv tilretteleggelse for samskaping fra inkubatorens side, og at dette da har vært vellykket. Dette vises i den reviderte forskningsmodellen (Figur 9) ved at det er en tykkere pil fra inkubator til samskaping, som tilsier at mange av faktorene for å få til samskaping ligger til grunn i en inkubator. Vi fikk også et eksempel på at samskaping mellom gründerbedrifter og store kunder hadde ført til fokus forstyrrelse i bedriften, i så stor grad at inkubatoren hadde gått helt bort fra å oppfordre til en slik praksis. Vi kan derfor se i Figur 4 at det kan oppstå utfordringer med ekstern samskaping i en inkubator kontekst. Vi har lite data som kan beskrive at det har oppstått verdi fra samskaping, men inkubatorene var svært positive og overbevist om at samskaping kunne føre til verdi for gründerbedriftene. Vi har derfor satt et spørsmålstegn ved at samskaping i inkubatorer fører til verdi (Figur 4), og vi er overbevist om at dette kan være grunnlag for fremtidig forskning.

Delkonklusjon for forskningsmodellen

Det finnes en stor grad av mønstermatching mellom forskningsmodellen og elementene som skal ligge til grunn for beste praksis i inkubatorer. *Det finnes lav grad av mønstermatching mellom forskningsmodellen og at samskaping fører til verdi for gründerbedriftene og inkubatorene.*

4.3 Funn og diskusjon

I dette delkapittelet kommer vi til å presentere hovedfunn fra vår datainnsamling og diskutere den opp mot gjennomgått litteratur. Sentrale funn fra våre fire temaer er presentert i tabellen under (Tabell 9).

4.3.1 Søk og Utvelgelse

I de norske inkubatorene fant vi at det var lite aktiviteter og tiltak som ble gjort for å stimulere antall søkere eller for å sikre kvaliteten på søknader til inkubatorene. Noen av inkubatorene

markedsførte noe og gjennomførte noen aktiviteter som kan bidra til økt antall søkere, men det var lite vektlagt. Vi fikk et inntrykk av at det var nok søkere, og derfor ikke noe de trengte å prioritere. I de sør afrikanske inkubatorene fant vi flere tiltak og aktiviteter knyttet opp mot god søknad flyt, men også der opplevde vi at de hadde et uanstrengt forhold til dette. Ettersom Patton et al. (2009) presiserer viktigheten av gode søknader, og Aaboen, (2009) beskriver at inkubatorer markedsfører på mange måter for å øke antall gode søknader, ble vi litt overrasket over dette.

Vi har tidligere gjennomgått at Bergek og Norrman (2008) beskriver to dimensjoner av utvelgelse. Den første er å se på: 1. hvor stor tro inkubatoren har på gründeren eller 2. hvor stor tro inkubatoren har på idéen. I de norske inkubatorene var vi overrasket over at ingen av dem var opptatt av gründeren. Samtlige av de norske inkubatorene valgte *team* som det viktigste kriteriet for utvelgelse. I de sørafrikanske inkubatorene var svarene mer i henhold til rammeverket (Bergek og Norrman, 2008), men også der var det interessant å se at de vektla både *idé* og *gründer*. Vi kan derfor med god grunn si at vårt utvalgs forhold til utvelgelse er i uoverensstemmelse med rammeverket, og at det finnes andre kriterier for utvelgelse som vektlegges.

Den andre dimensjonen av utvelgelse presentert at Bergek og Norrman (2009), er å enten «velge ut vinnere» eller «den sterkeste overlever». I vårt utvalg fant vi litt av begge. Noen av inkubatorene hadde svært strenge kriterier i utvelgelsesperioden, og faller derfor under kategorien som «velger ut vinnere». Andre inkubatorer lot flere bli med i pre-inkubasjonsfasen, og lot «den sterkeste overleve», ved å ta med de beste gründerbedriftene videre.

Når vi ser på funn opp mot litteratur, kan vi si at mye av praksisen som gjennomføres står i tråd med gjennomgått litteratur. Likevel finner vi noen uoverensstemmelser som er med å berike litteraturen på temaet. Et eksempel på dette er at vi fant at inkubatorene har et bredere fokus når de velger ut gründerbedrifter. I både Norge og Sør-Afrika fant vi ut at de vurderer gründerbedrifter ut fra mange kriterier og at de vurderer kandidater på bakgrunn av en sammenlagt vurdering. Vi fant også at det var overraskende lite fokus på søknadsflyt og på å kvalitetssikre søknader.

Tabell 9, Funn fra datainnsamling

	Norge	Sør-Afrika
● SØK OG UTVELGELSE	<ul style="list-style-type: none"> • Lite tiltak og aktiviteter knyttet til å øke antall søknader • Inkubatorene benytter mye kapasitet og ressurser på søk og utvelgelse • Team, idé og vekstpotensialet blir vurdert som de viktigste kriteriene for utvelgelse. Team rangert som viktigst. Overraskende lite fokus på Gründeren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Noe tiltak og aktiviteter knyttet til å øke antall søknader. Som f.eks. økt søknadsfrist, konkurranser, markedsføring og universitetsaktiviteter- • Inkubatorene benytter mye kapasitet og ressurser på søk og utvelgelse • Gründeren og idé blir vurdert som de viktigste kriteriene for utvelgelse. Finner større skille mellom de to. Snakker mest om idé under intervjuer, men rangerer gründeren som viktigst.
● FORRETNINGSSTØTTE	<ul style="list-style-type: none"> • Stort fokus på viktigheten av forretningsstøtte, spesielt i form av gründerbedriftenes mangel på erfaring. • Både immateriell og materiell forretningsstøtte vektlegges • Involveringsgrad varierer • Finansiering og Miljø og Nettverk vurderes som de viktigste støttefunksjonene for gründerbedriftene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inkubatorene legger stor vekt på viktigheten av forretningsstøtte, og har tro på egen inkubators evne til å støtte. • Både immateriell og materiell forretningsstøtte vektlegges • Involveringsgrad varierer • Miljø og Nettverk blir vurdert som den viktigste støttefunksjonen i tre av fire inkubatorer. Finansiering og Markedsføring blir også vurdert som viktige.
● MEKLING	<ul style="list-style-type: none"> • Stort fokus på nettverks og relasjonsbygging, spesielt internt. Mer vanlig at gründerne tar ansvar for eget nettverk. • Frokostmøter er vanlige arenaer for å koble med eksterne ressurser, men også for å skape gode interne relasjoner. • Samtlige har igangsatt tiltak for å stimulere gode relasjoner internt i inkubatorene. • Høy grad av involvering fra inkubatorenes side. 	<ul style="list-style-type: none"> • Samtlige uttrykker at både inkubator og gründerbedriftene er avhengige av nettverk og relasjoner. • Inkubatorene tar ansvar for å finne investorer for gründerne. • Samtlige har tiltak for å stimulere gode relasjoner internt, men tillit er et større problem i Sør-Afrika enn i Norge. • Meget høy grad av involvering fra inkubatorenes side.
● SAMSKAPING	<ul style="list-style-type: none"> • Stort fokus på åpenhet, tillit og kunnskapsdeling 1 • Mindre tema enn forventet og lite aktiv tilrettelegging av samskaping. • Arrangerer workshops og møter med eksterne aktører. • Finner eksempler på passiv tilrettelegging av samskaping, og tilfeller av samskaping som har oppstått naturlig internt i inkubator. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stort fokus på åpenhet, samarbeid og kunnskapsdeling. Et tydelig ønske om å forbedre tillit. • Mindre interesse fra eksterne bedrifter og aktører, enn i Norge. • Noen dårlige opplevelser med samarbeid mellom gründerne og større bedrifter, som har ført til endt praksis av slike samarbeid.

4.3.2 Forretningsstøtte

Samtlige av informantene var overbevist om at forretningsstøtten de tilbudte var svært viktig for utviklingen av gründerbedriftene. Vi fant at samtlige av inkubatorene tilbudte mange av de vanlige komponentene presentert av Aaboen (2009) til sine gründerbedrifter.

Vi fant at inkubatorene tilpasset sine tjenester og sitt tilbud til de ulike gründerbedriftenes behov i begge land, som understøtter studien til Hackett og Dilts (2004). Begge land var også overbevist om at gode relasjoner mellom inkubatorledere og gründerbedriftene var viktig. De beskrev mange ulike tiltak som blir gjennomført for å sikre gode interne relasjoner og et godt arbeidsmiljø i inkubatoren, blant annet jevnlig samtaler som omtales som viktig av Schillitoe og Chakrabarti (2010). Vi fant spesielt i den ene sørafrikanske inkubatoren at de jobbet mye med å ha et avslappet forhold mellom gründere og CEO, som også understøtter Rice (2002), som mener forholdet mellom ledere og inkubator er fundamentalt for suksess.

Videre så vi at det var ulike grader av involvering blant inkubatorene i begge land, som også understøtter rammeverket til Bergek og Norrman (2008). På bakgrunn av dette kan vi si at det er en stor overenstemmelse mellom litteratur om forretningsstøtte og det vi har funnet som gjennomført praksis.

4.3.3 Mekling

Vi fant at inkubatorene i Norge og Sør-Afrika legger svært stor vekt på relasjons- og nettverksbygging. Informantene beskrev flere ulike tiltak og aktiviteter som blir gjennomført for å hjelpe gründerbedriftene med å bygge nettverk utenfor inkubatoren. Dette stemmer godt overens med at inkubatorer bør benytte ressurser på meklingsarbeid for at inkubatorene skal ha kontakt med eksterne aktører, som bedrifter, myndigheter, andre gründerbedrifter og investorer, som presentert av Scillitoe og Chakrabarti (2010).

Inkubatorene var overbevist om at kontakt med eksterne aktører var viktig for gründerbedriftenes overlevelse, som bekrefter rammeverket til Bergek og Norrman (2008). Vi fant stor enighet mellom inkubatorene på tross av de store forskjellene i de to landene. Likevel fikk vi inntrykk av at nettverk ble enda mer vektlagt i Sør-Afrika enn i Norge. Inkubatorene uttrykte en stor ansvarsfølelse ovenfor gründerbedriftene og for å kultivere gode relasjoner og nettverk rundt inkubatoren. Det var også flere som nevnte viktigheten av at inkubatoren har et godt rykte, og at eksterne parter hadde tillit til at inkubatoren ble drevet

med kvalitet og profesjonalitet. Dette var ikke noe som preget inkubatorene i Norge, som kan ha noe med de sosioøkonomiske forskjellene, ettersom det foreligger grunnleggende tillit i det norske samfunnet som ikke eksisterer i Sør-Afrika. En annen forklaring kan være at nordmenn er mer preget av å være selvstendige og individualistiske, hvor sørafrikanere er mer avhengige av fellesskapet. Den norske befolkningen er generelt utdannet på et høyere nivå, og er derfor ressurssterke. I motsetning til i Sør-Afrika, hvor de færreste fullfører høyere utdanning, og hvor mange starter bedrifter på bakgrunn av høy arbeidsledighet og lite valgalternativer (Tjønneland, 2023).

Vi fant at inkubatorene i begge land brukte mye tid og ressurser på de interne relasjonene i inkubatoren. I de norske inkubatorene beskrev de ulike sosiale arrangementer og lignende tiltak for å styrke det interne miljøet. Lignende tiltak fant vi også i Sør-Afrika, men der viste det seg å være større utfordringer med tillit Patton (2009) påstår at interne relasjoner og økosystemet i inkubatoren er en nøkkelfaktor for suksess. Vi har grunnlag for å anta at samtlige inkubatorer er overbevist om at det interne økosystemet er viktig. Både i Sør-Afrika og i Norge fikk vi beskrevet eksempler der lederne av inkubatorene har måtte gripe inn, ved tegn på konflikt eller ukultur i inkubatoren. Dette bekrefter også litteraturen som går inn på viktigheten av god kommunikasjon og relasjon mellom lederne og gründerne (Bollingtoft, 2012).

På overordnet basis kan vi derfor si at det vi fant av mekling i inkubatorene, stemmer godt overens med gjennomgått litteratur. Det nye bidraget til litteraturen er de ulike kontekstene og ulikhetene vi finner i de to landene. Dette inkluderer at på tross av lik interesse for nettverks og relasjonsbygging, fant vi at de sørafrikanske gründerbedriftene i større grad lente seg på hjelp fra inkubatoren for å knytte kontakter. På lik linje fant vi at de sørafrikanske inkubatorene i større grad sørger for å koble gründerbedriftene opp mot mulige investorer.

4.3.4 Samskaping

Weiblen og Chesbrough (2015) mente at det finnes et behov for å forske mer på åpen innovasjon i inkubator praksis. Vi hadde en ambisjon om å gjøre dette, men etter første intervju fant vi ut at informantene ikke klarte å skille begrepene samskaping og åpen innovasjon, og derfor valgte vi å forholde oss til samskaping. Det kan virke som om det er for

tidlig å introdusere åpen innovasjon i inkubatorer, ettersom det trolig er mer kjent i akademiske miljøer.

For å få til samskaping, må det foreligge et miljø som er preget av åpenhet og positivitet rundt kunnskapsdeling. Dette fant vi spor av i begge land. Inkubatorene bruker tid og ressurser på å skape et godt miljø og en kultur. Det vi derimot ikke fant, var aktiv tilrettelegging av samskaping. Ingen av inkubatorene, hverken i Norge eller i Sør-Afrika, hadde arrangert eller gjennomført aktiviteter med formål om å kultivere samskaping mellom gründerbedriftene eller med eksterne aktører.

Forskning sier at samskaping fører til verdi for gründerbedriftene (Voorberg og Tummers, 2014). Selv om vi ikke fant aktiv tilrettelegging av samskaping i inkubatorene, fikk vi eksempler på at samskaping hadde oppstått naturlig. Dette hadde skjedd både i Norge og i Sør-Afrika, og det hadde ført til verdi for gründerbedriftene. Dette understreker gjennomgått litteratur av Huizingh (2011) og Voorberg og Tummers (2014).

Som tidligere nevnt, fant vi ikke aktiv tilrettelegging, men vi kan argumentere for at en inkubator i seg selv passivt tilrettelegger for samskaping. Samtlige av våre informanter beskrev tiltak for å skape et åpent miljø med fokus på kunnskapsdeling. I tillegg til dette, er en inkubator en samlingsarena for små bedrifter i oppstartsfasen, som leter etter løsninger og som jobber med innovasjon. Det at vi har funnet eksempler på samskaping understreker at en inkubator kan være en god arena for dette, enten ved aktiv eller passiv tilrettelegging.

Når vi snakket med de ulike inkubatorene, opplevde vi at de fleste hadde tro på samskaping som verktøy for effektivisering og utvikling av nye løsninger. Derfor vil dette være interessant å undersøke i videre forskning. Det vil også være interessant å se nærmere på hvilken verdi som potensielt oppstår fra samskaping i en inkubator kontekst.

I det neste kapittelet kommer vi til å presentere vår konklusjon og betraktninger rundt dens implikasjoner på fremtidig forskning og eksisterende litteratur.

5.0 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å kartlegge inkubatorpraksis i Norge og Sør-Afrika og i tillegg se på hvorvidt de ulike inkubatorene tilrettelegger for samskaping, internt og eksternt. Vi hadde som mål å kunne tilby innsikt til inkubatorene i begge land, slik at de får mulighet til å lære fra hverandre. Forskningsspørsmål, teoretiske antagelser og spørsmål som ble stilt under dybdeintervjuene, er alle basert på fire hovedtemaer, som er presentert i vår forskningsmodell (Figur 1): *Søk og Utvelgelse*, *Forretningsstøtte* og *Mekling*, samt fenomenet *Samskaping*.

I dette kapittelet vil vi presentere vår endelige konklusjon, som besvarer våre to forskningsspørsmål, samt ta for oss hvilken grad av mønstermatching vi har konkludert med basert på de teoretiske antagelsene tilknyttet hvert av forskningsspørsmålene (Tabell 10).

Etter å ha oppsummert våre konkluderende tanker, vil vi drøfte de teoretiske og praktiske implikasjonene av denne oppgaven. Videre kommer vi også til å se på oppgavens begrensning, tanker om fremtidig forskning og vår egen betraktning.

Tabell 10, Forskningsspørsmål og funn fra teoretiske antagelser

Forskningsspørsmål 1: «Hvordan tilrettelegger inkubatorer deres praksis i Norge og Sør-Afrika?»	
Teoretisk antagelse 1: <i>Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika bruker mye kapasitet på utvelgelse av gründerbedrifter</i>	GRAD AV MØNSTERMATCHING HØY GRAD
Teoretisk antagelse 2: <i>Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilbyr varierte støttefunksjoner til sine gründerbedrifter.</i>	HØY GRAD
Teoretisk antagelse 3: <i>Inkubatorer bruker ressurser på å bygge nettverk og relasjoner rundt inkubatoren, både internt og eksternt.</i>	HØY GRAD
Forskningsspørsmål 2: «I hvilken grad tilrettelegger inkubatorer for intern og ekstern samskaping i Norge og i Sør-Afrika?»	
Teoretisk antagelse 4: <i>Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilrettelegger for samskaping og dette fører til verdi for gründerbedriftene.</i>	DELVIS GRAD

5.1 Hovedfunn

Vi har tidligere presentert viktige funn fra datainnsamlingen i Norge og Sør-Afrika, kategorisert etter våre hovedtemaer, dette delkapittelet vil derfor oppsummere funnene i sin helhet. Ettersom vi har to forskningsspørsmål med tilknyttede teoretiske antagelser, kommer vi til å besvare hvert av dem nedenfor.

Det første forskningsspørsmålet var knyttet til den daglige praksisen i inkubatorene. Vi ville å undersøke hvordan de tilrettelegger praksis og tilbyr tjenester til gründerbedrifter for å bistå dem i deres utvikling. Forskningsspørsmål én er formulert på følgende vis:

1. «*Hvordan tilrettelegger inkubatorer deres praksis i Norge og Sør-Afrika?*»

Vi fant at samtlige inkubatorer, i Norge og Sør-Afrika, er overbevist om at inkubasjon er nyttig og viktig for utviklingen av sine respektive gründerbedrifter. Videre fant vi at i tråd med Bergek og Norrmans (2008) rammeverk, bruker samtlige mye tid, kapasitet og ressurser på de tre hovedkomponentene: *søk og utvelgelse, forretningsstøtte og mekling*.

Etter å ha lest gjennom relevant litteratur og etter vi hadde stilt oss noen spørsmål rundt hva vi ville oppnå, formulerte vi følgende teoretiske antagelser:

Teoretisk antagelse 1: *Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika bruker mye kapasitet på utvelgelse av gründerbedrifter.*

Det første vi ville å undersøke i henhold til denne antagelsen, var hvor mye kapasitet de ulike inkubatorene brukte på å sørge for en god søknadsflyt. Vi fant at samtlige benyttet overaskende lite kapasitet på dette, og at grunnen i hovedsak skyldes at de mottar nok søknader. Vi fant likevel noe mer aktivitet rettet mot søknadsflyt i Sør-Afrika enn i Norge, der de norske inkubatorene markedsfører seg selv på generelt grunnlag uten motiv om å påvirke søknadsflyt.

Samtlige av inkubatorene kunne beskrive hvilke kriterier de vektlegger under utvelgelsesprosessen, og vi fant at det å velge ut gründerbedrifter er en stor del av den daglige praksisen. En interessant forskjell mellom de to landene, er at norske inkubatorer vektlegger *Team* mest, mens de sørafrikanske inkubatorene vektlegger *Gründeren*. Dette betyr at de norske inkubatorene i større grad vurderer egenskapene og kompetansen til hele teamet under utvelgelse, mens de sørafrikanske inkubatorene legger hovedvekt på en enkeltpersons

egenskaper. Dette kan bety at det er vanskeligere for de sørafrikanske inkubatorene å finne en god kandidat, ettersom den ene kandidaten må inneha mange kvaliteter og egenskaper.

Etter å ha gjennomgått datamaterialet fra begge land, finner vi en **høy grad av mønstermatching mellom den første teoretiske antagelsen og innhentet data**. Vi konkluderer derfor med at vår teoretiske antagelse stemmer og at inkubatorene bruker mye kapasitet på utvelgelse av gründerbedrifter.

Teoretisk antagelse 2: *Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilbyr varierte støttefunksjoner til sine gründerbedrifter.*

Når vi spurte inkubatorene hva de trodde var viktig for gründerbedriftene, var det flere som mente at erfaringen som rådgiverne og inkubatorlederne kunne bidra med var viktig. Under rangering av ulike støttefunksjoner, fant vi at de norske inkubatorene vektlegger *Finansiering* og *Miljø og Nettverk* som de to viktigste tilbudene. På lik linje, rangerer de sørafrikanske inkubatorene *Miljø og Nettverk* som det viktigste for gründerbedriftene, der støttefunksjonene *Finansiering* og *Markedsføring* også blir tungt vektlagt.

Inkubatorenes grad av involvering i gründerbedriftenes daglige drift, varierer. Noen er overbevist om viktigheten av tett oppfølging, mens andre tror mer på å la gründerbedriftene finne ut av mye selv. Samtlige av inkubatorene vektlegger viktigheten av både materiell og immateriell forretningsstøtte og vi fant mange rike beskrivelser av ulikt tilbud av støtte. Materiell forretningsstøtte inkluderer kontorlandskap, møterom, arbeidsrom og annet utstyr, mens immateriell støtte innebærer blant annet rådgivning i form av forretningsutvikling, salgsstøtte og markedsføring. På bakgrunn av dette fant vi **en høy grad av mønstermatching mellom den andre teoretiske antagelsen og innhentet data**, og vi kan konkludere med at inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilbyr varierte støttefunksjoner til sine gründerbedrifter.

Teoretisk antagelse 3: *Inkubatorer bruker ressurser på å bygge nettverk og relasjoner rundt inkubatoren, både internt og eksternt.*

I samtlige inkubatorer fant vi at det forelå et stort fokus på relasjons og nettverksbygging, både internt og eksternt. Vi fant at det var igangsatt mange ulike tiltak, i begge land, for å stimulere gode relasjoner internt i inkubatoren. Videre uttrykket alle informantene at nettverk utenfor inkubatoren var svært viktig for gründerbedriftenes utvikling og overlevelse.

Likevel fant vi at gründerbedriftene i Sør-Afrika støttet seg mer på hjelp fra inkubatorene for å knytte kontakter med eksterne ressurser og aktører, hvor det i Norge er mer vanlig at gründerbedriftene selv tar kontakt.

På bakgrunn av dette fant vi en **høy grad av mønstermatching mellom den tredje teoretiske antagelsen og innhentet data**. Vi kan derfor konkludere med at inkubatorer i Sør-Afrika og Norge bruker ressurser på å bygge nettverk og relasjoner rundt inkubatoren, både internt og eksternt.

Det andre forskningsspørsmålet hadde som formål å undersøke hvorvidt inkubatorer i begge land har tilrettelagt for samskaping, enten internt mellom gründerbedriftene eller eksternt mellom gründerbedriftene og eksterne aktører, som for eksempel kunder. Vi formulerte følgende spørsmål:

2. «I hvilken grad tilrettelegger inkubatorer for intern og ekstern samskaping i Norge og i Sør-Afrika?»

Vi fant ikke aktiv tilrettelegging av samskaping i noen av inkubatorene, og vil derfor konkludere med at de tilrettelegger for intern og ekstern samskaping i svært liten grad. Likevel fant vi eksempler på at samskaping har oppstått internt i flere inkubatorer, som et resultat av at de har arbeidet i samme økosystem. Inkubatorene har tilrettelagt den fysiske møteplassen, tillitten og de gode relasjonene internt, og vi vil derfor konkludere med at det er en viss grad av passiv tilrettelegging av samskaping i inkubatorene. Tilknyttet gjennomgått litteratur om samskaping, formulerte vi følgende teoretiske antagelse:

Teoretisk antagelse 4: *Inkubatorer i Norge og Sør-Afrika tilrettelegger for samskaping.*

I samtlige inkubatorer fant vi et stort fokus på åpenhet, tillit, kunnskapsdeling og samarbeid. Dette er elementer som ofte bør ligge til grunn for å få til samskaping. Vi fant tilfeller der inkubatorene hadde arrangert workshops og nettverkstreff som har ført til samskaping, selv om samskaping ikke var formålet med disse aktivitetene. I en av de sørafrikanske inkubatorene fant vi at de hadde hatt en negativ opplevelse med ekstern samskaping, og at de derfor hadde gått vekk fra denne praksisen.

På bakgrunn av dette fant vi en **delvis grad av mønstermatching mellom den fjerde teoretiske antagelsen og innhentet data** og vi kan derfor konkludere med at det ikke foreligger aktiv tilrettelegging av samskaping, men vi fant en passiv tilrettelegging ved at

inkubatorene har samlet mange gründerbedrifter på en plass og at de tilrettelegger for møteplasser hvor gründerbedriftene kan dele kunnskap, erfaringer og utfordringer.

5.1.1 Teoretiske implikasjoner

I dette delkapittelet vil vi gå gjennom hvordan våre funn og våre resultater bidrar til å styrke og berike eksisterende litteratur som omhandler inkubatorpraksis. Vi tror at våre funn kan gi ny innsikt og nye perspektiver på de temaene vi har undersøkt.

Bakgrunnen for denne oppgaven er svært preget av gjennomgått litteratur. Tre av fire undersøkte temaer stemmer fra rammeverket til Bergek og Norman (2008) og de går også igjen i vår forskningsmodell (Figur 1). I stor grad stod våre funn i tråd med rammeverket, men vi fant likevel noen aspekter som skilte seg ut og som derfor bidrar til å komplementere det eksisterende rammeverket. I norske inkubatorer fant vi at *Team* ble vektlagt tyngst i utvelgelsesprosessen, i motsetning til rammeverket som beskrev at enten *Gründeren* eller *Idé* blir vektlagt. Dette gir ett annet perspektiv på utvelgelse, der det ikke er enten gründer eller idé som trenger å være utslagsgivende for utvelgelse. Videre fant vi at samtlige av inkubatorene i vårt utvalg vurderer gründerbedriftene helhetlig, og på bakgrunn av mange ulike kriterier.

Vi har utviklet en forskningsmodell og en revidert versjon (Figur 1 og Figur 9), som vi mener er et bidrag til eksisterende litteratur. Selv om vi fant at det var lite aktiv tilrettelegging for samskaping i inkubatorene, tror vi likevel det ville vært interessant å benytte forskningsmodellen i videre forskning. Enten ved et forskningsprosjekt hvor formålet ville vært å undersøke om samskaping i inkubatorer kan føre til verdi, eller ved å gjøre en lignende studie ved et senere tidspunkt. Gjennomgått litteratur peker i stor grad mot at samskaping kan føre til verdi for organisasjoner, men det kan virke som om litteraturen har kommet lenger enn det som praktiseres. Vi fant at det trolig var litt prematurt å introdusere inkubatorene for åpen innovasjon og samskaping, men dette kan være annerledes om noen år hvis inkubatorene får flere eksempler på verdi som oppstår fra samskaping.

Ved å undersøke samskaping som fenomen i ulike inkubatorer, har vi også bidratt til å tilby innsikt i et område som etter vår kjennskap ikke er forsket på tidligere. Vi har koblet sammen to temaer innenfor innovasjon og entreprenørskap som ikke har blitt undersøkt i samme kontekst før. Ettersom mange av forutsetningene for samskaping tilrettelegges i inkubatorer

gjennom mekling, er vi overbevist om at det finnes synergieffekter ved å tilrettelegge for samskaping i en inkubator kontekst.

Vi har undersøkt inkubasjonspraksis i to vidt forskjellige land, og har derfor også bidratt med nye perspektiver. Etter å ha gitt oppgaven empirisk kontekst som inkluderer svært store sosioøkonomiske og geografiske forskjeller, er det interessant å bemerke seg hvor store likheter vi finner i praksis på tvers av landene. Fordi det er såpass store likheter i gjennomført praksis i to såpass forskjellige land, vil vi med større trygghet kunne si at våre funn kan ha overførbarhet til inkubatorer i andre land.

5.1.2 Praktiske implikasjoner

I dette delkapittelet vil vi se på de praktiske implikasjonene av vår oppgave, og gi noen råd til inkubatorene i Norge og i Sør-Afrika. Som nevnt i forrige delkapittel, finner vi store likheter i praksis i begge land, på tross av store forskjeller. Når vi gjennom vår oppgave har avdekket nye sammenhenger og perspektiver som kan forbedre praksisen i inkubatorer i Norge og Sør-Afrika, har vi derfor grunn til å tro at dette også gjelder inkubatorer i andre land. Dette betyr at våre funn kan ha overførbarhet som vil kunne forbedre praksisen i ulike inkubatorer på tvers av landegrensene.

I utgangspunktet var vi interessert i å se hvorvidt inkubatorer tilrettela for samskaping, og i hvilken grad. Selv om vi ikke fant aktiv tilrettelegging av samskaping, fant vi at mange av elementene som bør ligge til grunn for samskaping, allerede praktiseres i inkubatorene. Vi er derfor overbevist om at en inkubator er en ypperlig arena for å få til samskaping, spesielt mellom gründerbedriftene. Ettersom vi hadde et eksempel på negative opplevelser med samskaping mellom gründerbedrift og store kunder, mener vi det vil være mest hensiktsmessig å tilrettelegge for samskaping mellom gründerbedriftene slik at det ikke oppstår en skjev maktbalanse. Dette understreker også litteraturen som beskrev at små og mellomstore bedrifter kan ha nytte av å skape nettverk og samarbeide (Lee et al., 2010).

Vi vil derfor anbefale inkubatorene i Norge og Sør-Afrika, å tilrettelegge for samskaping internt i inkubatorene, samt vurdere å se på muligheter for synergieffekter og samskaping som kriterier for utvelgelse.

For å tilrettelegge for samskaping, må åpenhet rundt kunnskapsdeling og samarbeid ligge til grunn. Inkubatorene i begge land beskrev at dette er aspekter som allerede foreligger i den daglige praksisen og at dette er noe de fokuserer på. En av de aller viktigste forutsetningene for samskaping er tillit, og dette fant vi at kunne være spesielt utfordrende i de sørafrikanske inkubatorene. For å skape en tillitsbasert kultur for samskaping kan de ulike gründerbedriftene inngå fortrolighetsavtaler. Dette var det flere av inkubatorene som hadde svært gode erfaringer med. Et annet tiltak som kan styrke tilliten er å arrangere sosiale arenaer hvor gründerne kan blir kjent med hverandre. Dette så vi mange eksempler på i begge land, men spesielt i Sør-Afrika var de gode på å være kreative når de arrangerte ulike aktiviteter for gründerbedriftene. Vi anbefaler de norske inkubatorene å være mer kreative når de arrangerer aktiviteter. Selv om de får gode tilbakemeldinger på gründerfrokostene, kan de med fordel bli inspirert og lære av de ulike aktivitetene som arrangeres i de sørafrikanske inkubatorene.

Vi kan anbefale inkubatorene å skape arenaer og aktiviteter som kan tilrettelegge for samskaping, som workshops der de sammen skal løse et reelt problem. Noen av inkubatorene har hatt erfaring med at slike arenaer kan føre til samskaping naturlig, og kan det kan derfor være en god plass å starte dersom de ønsker å tilrettelegge for samskaping. I slike arenaer kan gründerbedriftene dele erfaringer, utfordringer, ideer og kunnskap, som trolig kan føre til samarbeid på tvers av bedriftene.

Til slutt, vil vi råde inkubatorene til å være forsiktige med graden av involvering i den daglige driften til gründerbedriftene. Dette gjelder begge land, men vi fant en spesielt høy grad av involvering i Sør-Afrika. Selv om det settes stor pris på, er det viktig at gründerbedriftene klarer å overleve etter endt inkubasjonstid, og det vil derfor være en ulempe dersom de lener seg for mye på støtten de får i inkubatorene.

5.2 Oppgavens begrensning og videre forskning

Denne oppgaven har bidratt til å gi bredere innsikt i et tema som det foreligger begrenset forskning på. Fokuset har vært på å undersøke inkubatorpraksis rundt søk og utvelgelse av gründerbedrifter, tilbudt forretningsstøtte, mekling og samskaping og videre hvordan disse fire temaene praktiseres i Norge og Sør-Afrika. Ettersom vi kun har intervjuet fire inkubatorer fra hvert land, kan vi ikke si at resultatet av denne oppgaven er representativt for all inkubasjonspraksis. Likevel er vi overbevist på at elementer som er gjentakende i både Norge

og Sør-Afrika, som er to svært forskjellige land, også kan ha overførbarhet til andre inkubatorer i andre land.

Som masterstudenter, har vi begrenset erfaring med forskning, dybdeintervjuer og tolkning av data. Derfor har vi vært svært opptatt av at studien og resultatene av den skal gjenspeile virkeligheten. Dette har vært bakgrunnen for hvor transparente vi har vært når vi har begrunnet og forklart valg vi har tatt underveis. I alle studier vil forskerens underliggende oppfatninger av virkeligheten påvirke hvordan data tolkes og hvordan valg rundt tema, intervjuguide, metode, intervjuteknikk og analyse blir tatt, vår oppgave er ingen unntak. Det vil si at en annen forsker som undersøker det samme, mest sannsynlig vil komme frem til et annet resultat og andre funn. Vi har likevel vært opptatt av å kvalitetssikre studien underveis, og mener at både reliabilitet og validitet er ivaretatt.

Vi har benyttet rapporter og data fra GEM for å gi studien en empirisk kontekst. I denne sammenheng kunne det ha vært interessant å gå dypere inn i hva denne konteksten muligens har å si for inkubatorpraksisen i de ulike landene. Ettersom vi har valgt å avgrense oppgaven til våre fire temaer, er dette en mulighet for videre forskning.

Oppgaven er begrenset til våre fire hovedtemaer og de teoretiske antagelsene tilknyttet dem. Under datainnsamlingen og i intervjurundene ble det avdekket noen nye aspekter og perspektiver som kunne blitt undersøkt videre. Ettersom vi hadde avgrenset oppgaven, gjorde vi ikke det, selv om disse perspektivene kunne beriket studien. Vi avgrenset oppgaven for å kunne presentere en konklusjon av substans, og for å kvalitetssikre oppgaven. Dette gir rom for mange interessante områder og perspektiver som gjenstår å undersøke.

Forslag til videre forskning kan derfor være å kartlegge hvilken type verdi som har kommet ut av samskaping, ettersom vi ikke fikk konkrete eksempler på dette. Det vil også være mulig å undersøke én komponentene i rammeverket til Bergek og Norrman (2008) mer inngående. Det ville også vært interessant å undersøke samme temaer, men i en longitudinell studie, som ville vært preget av en kombinasjon av intervjuer og observasjoner. Observasjoner over tid, vil kunne gi bedre innsikt i daglig praksis og avdekke nye perspektiver og fenomener. Ved å observere ville det også vært interessant å sammenligne faktisk praksis med praksisen beskrevet i gjeldende litteratur.

5.3 Avsluttende betraktninger

Denne oppgaven hadde som formål å undersøke inkubatorpraksis i Norge og Sør-Afrika. Resultatene kartlegger fire områder av den daglige praksisen i de to landene: *søk og utvelgelse, forretningsstøtte, mekling og samskaping*. Vi har presentert hvordan de ulike inkubatorene tilrettelegger sin praksis, hva de kan lære fra hverandre og forhåpentligvis åpnet øynene deres for den mulige verdien som ligger i samskaping. Oppgaven beriker eksisterende litteratur med nye betraktninger og gir konkrete råd til inkubatorene.

Referanser

- Aaboen, L. (2009). Explaining incubators using firm analogy. *Technovation*, 29(10), 657–670. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.007>.
- Alsos, G.A., Clausen, T.H., Isaksen, E.J., Åmo, B.W., Bullvåg, E. (2014). Global Entrepreneurship Monitor: Entreprenørskap i Norge 2013. Handelshøgskolen I Bodø.
- Alvedalen, J., & Boschman, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda. *European Planning Studies*, 25(6), 887–903. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1299694>
- Barbero, J.L., Casillas, J.C., Wright, M. et al. Do different types of incubators produce different types of innovations? *J Technol Transf* 39, 151–168 (2014).
<https://doi.org/10.1007/s10961-013-9308-9>
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10961-013-9308-9.pdf>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
<https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). *Incubator best practice: A framework*. *Technovation*, 28(1-2), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Bollingtoft, A. (2012). *The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment*. *Technovation*, 32(5), 304–315.
- Brandsen, T., Steen, T., & Verschuere, B. (2018). Co-production and co-creation : engaging citizens in public services. Routledge.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). *The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations*. *Technovation*, 32(2), 110–121.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>.
- Campbell, C., & Allen, D. N. (1987). The Small Business Incubator Industry: Micro-Level Economic Development. *Economic Development Quarterly*, 1(2), 178–191.
<https://doi.org/10.1177/089124248700100209>

- Colombo, M., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators? Evidence from Italy. *Research Policy*, 31(7), 1103–1122. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00178-0](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00178-0).
- Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. New York: *Pelgrave Macmillan*, (2. utgave).
- Cooper, A. C. (1985). The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 75–86.
- Chesbrough, H. W. (2003, April 15). The Era of Open Innovation. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/>
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.
- Fjærli, E., Iancu, D. C., og Raknerud, A. (2018) Effekten av Sivas virkemidler på vekst og verdiskaping. Statistisk Sentralbyrå.
- Ford, S., Garnsey, E., & Probert, D. (2010). Evolving corporate entrepreneurship strategy: Technology incubation at Philips. *R&D Management*, 40(1), 81–90.
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90-91(90-91), 102098. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*, 29, 55–82.
- Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2018). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151–176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>
- Honig, B., & Karlsson, T. (2010). Social capital and the modern incubator: A comparison of in-group and out-group social networks. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(sup1), 719–731.
- Huizingh, E. K. R. E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2–9. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>

- Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86–95. <https://doi.org/10.1108/09555341311287754>
- Jakobsen, SE., Engesæter, P., Kvitastein, O., Mæhle, N., Nesheim, T., Aarstad, J. (2017). Midtveisevaluering av Sivas Inkubatorprogram og Næringshageprogram. SNF
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Per Arne Tufte. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Per Arne Tufte. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Per Arne Tufte. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo Abstrakt.
- Kirzner, I. (1980). *The prime mover of progress: the entrepreneur in capitalism and socialism; papers on "The Role of the Entrepreneur."* Inst. Of Economic Affairs.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs – An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290-300.
- Lewis, D. A. (2001). Does technology incubation work? A critical review. *In Reviews of Economic Development Literature and Practice No. 11, 48 p.*
- Lumpkin, J. R., & Ireland, R. D. (1988). Screening practices of new business incubators: The evaluation of critical success factors. *American Journal of Small Business*, 12(4), 59–81.
- Markley, D., & McNamara, K. T. (1995). Economic and fiscal impacts of a business incubator. *Economic Development Quarterly*, 9(3), 273–278. <https://doi.org/10.1177/089124249500900307>.
- McAdam, M., & McAdam, R. (2008). High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources. *Tech- novation*, 28(5), 277–290.
- McKinsey & Company. (2022, August 17). *What is innovation?* [Www.mckinsey.com. https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-innovation](https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-innovation)

- Msimango-Galawe, J., & N. Hlatshwayo, E. (2021). South African business incubators and reducing the SME failure rate – A literature review. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 194–205. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.16](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.16)
- Masutha, M., & Rogerson, C. M. (2014). Small business incubators: An emerging phenomenon in South Africa's SMME economy. *Urbani Izziv*, 25(Supplement), S47–S62. <https://doi.org/10.5379/urbani-izziv-en-2014-25-supplement-004>
- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50-51, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005>
- O'Neal, T. (2005). Evolving a Successful University-Based Incubator: Lessons Learned From the UCF Technology Incubator. *Engineering Management Journal*, 17(3), 11–25. <https://doi.org/10.1080/10429247.2005.11415293>
- Patton, D., Warren, L., & Bream, D. (2009). Elements that underpin high-tech business incubation processes. *Journal of Technology Transfer*, 34(6), 621–636. <https://doi.org/10.1007/s10961-009-9105-7>.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50-51(12), 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>
- Peñ a, I. (2004). Business incubation centers and new firm growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, 22(3–4), 223–236. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000022221.03667.82>.
- Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83–91.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2014, August). *Co-opting Customer Competence*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>
- Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83–91.

- Repstad, P (2009). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget.
- Rice, M. P. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 17, 163–187.
- Rosenbush, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Rothschild, L., & Darr, A. (2005). Technological incubators and the social construction of innovation networks: An Israeli case study. *Technovation*, 25(1), 59–67.
[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00064-6).
- Rubin, T. H., Aas, T. H., & Stead, A. (2015). Knowledge flow in technological business incubators: evidence from Australia and Israel. *Technovation*, 41–42, 11–24.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.03.002>.
- Sanders, E. B.-N, & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Schwartz, M. (2009). Beyond incubation: An analysis of firm survival and exit dynamics in the post- graduation period. *Journal of Technology Transfer*, 34(4), 403–421.
<https://doi.org/10.1007/s10961-008-9095-x>.
- Schwartz, M., & Hornyk, C. (2008). Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center. *Technovation*, 28(7), 436–449.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.02.003>.
- Scillitoe, J. L., & Chakrabarti, A. K. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3), 155–167.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.12.002>.
- Schumpeter, J. A., Becker, M. C., Knudsen, T., & Swedberg, R. (2011). *The entrepreneur: classic texts by Joseph A. Schumpeter*. Stanford University Press.
- Stokan, E., Thompson, L., & Mahu, R. J. (2015). Testing the differential effect of business incubators on firm growth. *Economic Development Quarterly*, 29(4), 317–327.
<https://doi.org/10.1177/0891242415597065>.

- Tjønneland, E: apartheid i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 3. mai 2023 fra <https://snl.no/apartheid>
- Tjønneland, Elling: Sør-Afrika i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 6. mai 2023 fra <http://snl.no/S%C3%B8r-Afrika>
- Tötterman, H., & Sten, J. (2005). Start-ups—Business incubation and social capital. *International Small Business Journal*, 23(5), 487–511. <https://doi.org/10.1177/0266242605055909>.
- Trading Economics. (n.d.). *Sør-Afrika - Arbeidsledighet / 2000-2022 Data / 2023-2025 Forventning*. No.tradingeconomics.com. Retrieved March 27, 2023, from <https://no.tradingeconomics.com/south-africa/unemployment-rate>
- Udell, G. (1990). Are business incubators really creating new jobs by creating new businesses and new products. *Journal of Product Innovation Management*, 7(2), 108–122. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(90\)90053-H](https://doi.org/10.1016/0737-6782(90)90053-H).
- Vogt, W. P. (1993) *Dictionary of Statistics and Methodology*, Newbury Park: Sage.
- von Zedtwitz, M. (2003). Classification and management of incubators: Aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 3, 176–196.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2014). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 22(6), 577–594. <https://doi.org/10.1177/0266242604047411>
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66–90.
- Weinberg, M. L., Allen, D. N., & Schermerhorn, J. R., Jr. (1991). Interorganizational challenges in the design and management of business incubators. *Review of Policy Research*, 10(2–3), 149–160.

Yin, Robert K. (2009). *Case study research: (4th ed.)*. Sage Publications.

Yin, R. K. (2014). *Case study research. (4th ed.)*. Sage publications.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and applications: Design and Methods (6th ed.)*.
Sage Publications, Inc.

GEM Global Entrepreneurship Monitor; GEM. Hentet 13.04.2023.

<https://www.gemconsortium.org>

Vedlegg

Vedlegg 1, Intervjuguide (Norsk versjon)

Forarbeid til kvalitative intervjuer (NSD)

Formålet med intervjuene er å hente fram kunnskap om tiltak og beslutninger som påvirker inkubatorer. Dette skal undersøkes i en norsk, men også sør-afrikansk kontekst. Vi ønsker å undersøke hva som gjøres for at gründerbedrifter skal lykkes i begge land, for å se om de kan lære fra hverandre.

Intervjuobjektene vil være representanter fra administrasjonen av ulike inkubatorer. Vi ser for oss å intervju fem norske og fem sør-afrikanske informanter.

Intervjuguiden er semi-strukturert og vi skal gjennomføre dybdeintervju. Guiden består av åpne og nøytrale spørsmål for å ha mulighet til å innhente detaljerte beskrivelser og historier som kan gi forståelse av virkeligheten innad i hver inkubator.

Samtykkeskjema skal signeres før et eventuelt intervju blir tatt opp.

Disposisjon:

Forskingsspørsmål:

«Hvordan tilrettelegger inkubatorer for best mulig praksis i norsk og sør-afrikans kontekst, og hva kan de lære fra hverandre?»

Formålet er å undersøke hvilke aktiviteter, komponenter og fasiliteter som tilrettelegges for suksess i en inkubator for at gründerbedrifter skal oppnå suksess. Vi har som mål å kartlegge den beste praksisen. Vi vil undersøke suksessfaktorer og fallgruver, og om noen av dem kan skyldes geografiske, kulturelle og normative ulikheter i norsk og sør-afrikansk kultur, eller om vi kan lære fra hverandre

Teoretisk antakelse: Vi antar at inkubatorer med et bevisst forhold til utvelgelse, bedriftsstøtte og mekling, vil ha større suksess enn inkubatorer uten et bevisst forhold til disse elementene.

1.0 Intervjuguide:

1.1 Innledning:

1. Takk for oppmøte!
2. Kort om formålet med undersøkelsen
3. Presentere hvordan informantens identitet vill bli behandlet: opptak gjennom app til nettskjema.
4. Spør om tillatelse til opptak, og hvordan den vill bli gjennomført for å sikre informantens personvern
5. Intervjuet vill handle om følgende tema: Inkubatorer, åpen innovasjon, samskapning og beste praksis
6. Informere om informantenes om deres rettigheter, som f.eks. rett til å avslutte intervju og å trekke sine utsagn.

Hva er en inkubator?

«Inkubator er en organisasjon som støtter personer og virksomheter som forsøker å etablere ny [kommersiell](#) aktivitet, gjerne med utgangspunkt i [innovasjon](#).

Inkubatorer bidrar med ressurser og aktiviteter for å hjelpe personer og virksomheter på veien fra ide til marked. Eksempler på slike ressurser er kontorfasiliteter og administrative tjenester for hovedsakelig nystartede og unge virksomheter samt rådgivning innen blant annet organisasjonsutvikling og [entreprenørskap](#) for å bidra til utvikling og kompetanseheving i virksomheter. Viktig er også innsats for å skape et faglig støttende og sosialt miljø blant medlemmer i inkubatoren og hjelp til å bygge eksterne [nettverk](#) til potensielle kunder og leverandører, investorer, erfarne bedriftsledere og [FoU-miljøer](#).» (Ørstavik and Isaksen, 2022)

1.2 Bakgrunn

Spørsmål	Svar	Kroppspråk/Stikkord
Kan du presentere deg selv?		

Hvor lenge har du jobbet i inkubatoren? (Har du hatt den samme stillingen?)		
Hva gjorde du før du ble ansatt i inkubatoren?		
Hvilke forventninger hadde du til hva inkubatoren kom til å utrette?		
Kan du dele noen mål inkubatoren har som organisasjon?		
Hvor mange medlemsbedrifter har dere og er det en spesiell grunn til akkurat dette antallet??		
Kan du beskrive hva slags type inkubator dette er?		
Hvis en venn av deg hadde spurt om hvor suksessfull denne inkubatoren er, hva ville du ha svart?		

1.3 Søk og utvelgelse

Spørsmål	Svar	Kroppspråk/Stikkord
Hvilke kriterier vektlegger dere når dere velger ut bedrifter til inkubatoren?		
Har dere fokus på å ha en miks av medlemmer (bedrifter som representerer forskjellige bransjer/industrier eller deler av verdikjeden i samme bransje, eventuelt som er i forskjellige stadier av livssyklusen for å unngå konkurranse)?		
Hvordan sikrer dere å få kontinuerlig flyt av gode søknader om medlemskap?		
Tryllestav: Hvis du hadde en tryllestav og kunne trylle frem den perfekte gründerbedriften som ville passe inn her nå, hva ville det vært? (Og hvorfor?)		
Kan du forklare hva som skiller en bedrift du har tro på, fra en du tror ikke vil lykkes?		

Har dere strenge kriterier for utvalgelse eller tar dere imot flere bedrifter og lar markedet bestemme hvem som overlever?		
Ranger fra 1-8, hvilke kriterier ser du på som viktigst i utvelgelsesprosessen?		
<ul style="list-style-type: none"> • Gründeren • Ideen • Teamet • Bransje • Markedstilpasning • Vekst-potensiale • Finansielt potensiale • Synergieffekter mtp. andre medlemsbedrifter eller morselskap 		

1.4 Forretningsstøtte

Spørsmål	Svar	Kroppspråk/Stikkord
Det dere tilbyr her er en form for bedriftsstøtte, kan du forklare hvorfor det er viktig for en gründerbedrift?		
Hvordan ville du beskrevet inkubatorens grad av involvering? «Hands on» eller mer «kontakt oss ved spørsmål»?		
Er det noen måte dere måler inkubatorens prestasjon? (Suksessfulle bedrifter?) Hvis ja, hvordan ligger dere an?		
Tryllestav: Hvis du var en gründerbedrift i denne inkubatorer og kunne trylle frem tre støttefunksjoner til, hva ville du ha tryllet frem da? (Og hvorfor?)		
Forskning sier at relasjonen mellom ansatte i inkubatoren og gründeren er viktig for å oppnå suksess, hva gjør dere for å tilrettelegge for en god relasjon?		
Dersom en av deres medlemsbedrifter stagnerer, og ikke når sine satte mål, hva gjør dere for å hjelpe?		
Ranger fra 1-10, hvilke støttefaktorer tror du bedriftene setter størst pris på?		
<ul style="list-style-type: none"> • Finansiering 		

<ul style="list-style-type: none"> • Miljø og nettverk • Salgsstøtte • Regnskap • Jurist-tjenester • Kontraktshjelp • Patent-strategier • Presentasjonsteknikk • Reklame og markedsføring • Forhandlinger 		
--	--	--

1.5 Mekling

Spørsmål	Svar	Kroppspråk/Stikkord
Hvor mye er dere involvert i bedriftenes nettverk og samarbeidspartnere?		
Har dere ansatte som har som oppgave å koble bedriftene til eksterne ressurser? (Kunnskap, marked eller finansiell)		
Hvis nei, hvordan sørger dere for at bedriftene får kontakt med gode eksterne ressurser?		
Hvor viktig tror du nettverk er for suksess og hva gjør dere for at bedriftene skal få et større nettverk?		
Hvordan sørger dere for gode relasjoner internt i inkubatoren?		
Hvis du skulle beskrive suksessfaktorer til en vellykket gründerbedrift med fem ord, hva ville det vært? (Og hvorfor?)		
Er det viktig for dere at gründeren er åpen for kunnskapsdeling og samarbeid?		

1.6 Samskaping

Hvilket forhold har du til samskaping?		
Går dere aktivt sammen med eksterne aktører for å tilrettelegge for samskaping?		
Hvis ja, hvordan har dette fungert?		
Har det oppstått samskaping mellom bedrifter og kundene?		
Hva tenker dere skal til for å få til samskaping internt og eksternt i inkubatoren?		
Hva tenker du er målet med samskaping?		
Hvilke krefter tror du påvirker samskaping?		
Hvilken verdi mener du kommer ut av samskaping?		

1.7 Åpen Innovasjon

Hvilket forhold har du til åpen innovasjon?		
Opplever du at medlemsbedriftene i inkubatoren har et forhold til åpen innovasjon?		
Hvis ja, hvordan har dette fungert og opplever du at bedriftene sitter igjen med en verdi?		
Hvordan oppfatter du at medlemsbedriftene stiller seg til åpenhet og transparentet?		
Tilrettelegger dere for åpen innovasjon?		
Tror du samarbeid og åpen innovasjon kan ha en betydning for resultatet til en bedrift? Hvis ja, hvorfor?		

1.8 Avslutning:

Spørsmål	Svar	Kroppspråk/Stikkord
Hvis du kunne trekke fram tre ting vi har snakket som du mener er viktigst, hva ville det vært?		
Er det noe annet du vill legge til?		
Kan vi ta kontakt om vi får noen spørsmål i ettertid?		
Takk for oppmøtet!		

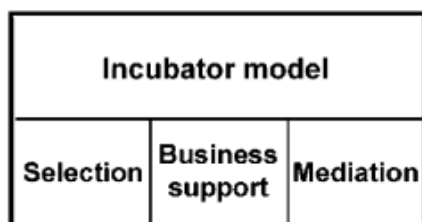


Fig. 2. Incubator model components.

Kilder:

Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>

Ørstavik, F. and Isaksen, A. (2022). *inkubator*. [online] Store norske leksikon. Available at: <https://snl.no/inkubator> [Accessed 20 Dec. 2022].

Preparation for qualitative interviews (NSD)

The purpose of the interviews is to gather knowledge about measures and decisions that affect incubators. This will be examined in a Norwegian, but also South African context. We want to investigate what is being done for entrepreneurial companies to succeed in both countries, to see if they can learn from each other.

The interview subjects will be representatives from the administration of various incubators. We envisage interviewing five Norwegian and five South African informants.

The interview guide is semi-structured, and we will conduct an in-depth interview. The guide consists of open and new questions to have the opportunity to obtain detailed descriptions and stories that can provide an understanding of the reality in each incubator.

A consent form must be signed before any interview is taken up.

Disposition:

Research questions:

"How do incubators facilitate the best possible practice in the Norwegian and South African context, and what can they learn from each other?"

The purpose is to investigate which activities, components and facilities are facilitated for success in an incubator for entrepreneurial companies to achieve success. We aim to map the best practice. We will investigate success factors and pitfalls, and whether any of them can be due to geographical, cultural, and normative differences in Norwegian and South African culture, or whether we can learn from each other.

Theoretical assumption: We assume that incubators with a conscious relationship to selection, business support and mediation will be more successful than incubators without a conscious relationship to these elements.

1.0 Interview guide:

1.1 Introduction:

1. Thank you for attending!
2. Briefly about the purpose of the survey
3. Present how the informant's identity will be processed: admission through app to online form.
4. Ask about permission to record, and how it will be carried out to ensure the informant's privacy
5. The interview will be about the following topic: Incubators, open innovation, co-creation and best practice
6. Inform informants about their rights, such as e.g., the right to end the interview and to withdraw their statements.

What is an incubator?

Incubator is an organization that supports people and businesses that try to establish new commercial activity, preferably based on innovation.

Incubators contribute resources and activities to help people and businesses on the way from idea to market. Examples of such resources are office facilities and administrative services for mainly start-up and young businesses as well as consultancy within, among other things, organizational development, and entrepreneurship to contribute to the development and raising of competence in businesses. Efforts to create a professionally supportive and social environment among members in the incubator and help to build external networks to potential customers and suppliers, investors, experienced business managers are also important."

(Ørstavik and Isaksen, 2022)

1.2 Background

Question	Answer	Body language/notes
Can you introduce yourself?		
How long have you worked in the incubator? (Have you held the same position?)		

What did you do before you were employed at the incubator?		
What expectations did you have of what the incubator was going to achieve?		
Can you share some of the goals the incubator has as an organization?		
How many member companies do you have and is there a particular reason for this number?		
Can you describe what type of incubator this is?		
If a friend of yours had asked how successful this incubator is, what would you have said?		

1.3 Search and selection

Question	Answer	Body language/notes
What criteria do you emphasize when selecting companies for the incubator?		
Do you focus on having a mix of members (companies that represent different branches/industries or parts of the value chain in the same branch, or that are in different stages of the life cycle to avoid competition)?		
How do you ensure a continuous flow of good applications for membership?		
Magic Wand: If you had a magic wand and could conjure up the perfect entrepreneurial business that would fit in here now, what would it be? (And why?)		
Can you explain what separates a business you believe in from one you think won't succeed?		

Do you have strict criteria for selection, or do you accept several companies and let the market decide who survives?		
Rank from 1-8, which criteria do you see as most important in the selection process? <ul style="list-style-type: none"> • The founder • The idea • The team • Industry • Market adaptation • Growth potential • Financial potential • Synergy effects with respect to other member companies or parent companies 		

1.4 Business support

Question	Answer	Body language/notes
What you offer here is a form of business support, can you explain why it is important for an entrepreneurial company?		
How would you describe the incubator's level of involvement? "Hands on" or more "contact us with questions"?		
Is there any way you measure the incubator's performance? (Successful businesses?) If so, how are you doing?		
Magic wand: If you were an entrepreneurial company in this incubator and could conjure up three more support functions, what would you have conjured up? (And why?)		
Research says that the relationship between		

employees in the incubator and the entrepreneur is important to achieve success, what do you do to facilitate a good relationship?		
If one of your member companies stagnates and does not reach its set goals, what do you do to help?		
Rank from 1-10, which support factors do you think companies value the most? <ul style="list-style-type: none"> • Financing • Environment and network • Sales support • Accounting • Legal services • Contractual assistance • Patent strategies • Presentation technique • Advertising and marketing • Negotiations 		

1.5 Mediation

Question	Answer	Body language/notes
How much are you involved in the companies' networks and partners?		
Do you have employees whose task it is to connect the companies to external resources? (Knowledge, market or financial)		
If no, how do you ensure that the companies get in touch with good external resources?		
How important do you think networking is for success and what do you do to ensure that companies get a bigger network?		
How do you ensure good relations internally in the incubator?		

If you had to describe the success factors of a successful entrepreneurial business in five words, what would they be? (And why?)		
Is it important to you that the entrepreneur is open to knowledge sharing and collaboration?		

1.6 Co-creation

Question	Answer	Body language/notes
What is your relationship to co-creation?		
Do you actively work together with external actors to facilitate co-creation?		
If so, how has this worked?		
Has there been co-creation between companies and customers?		
What do you think is needed to bring about co-creation internally and externally in the incubator?		
What do you think is the goal of co-creation?		
What forces do you think influence co-creation?		
What value do you think comes out of co-creation?		

1.7 Open Innovation

Question	Answer	Body language/notes
What is your relationship to open innovation?		
Do you feel that the member companies in the incubator have a relationship with open innovation?		
If so, how has this worked and do you feel that the companies are left with a value?		

How do you perceive the member companies to be open and transparent?		
Do you facilitate open innovation?		
Do you think collaboration and open innovation can have an impact on the results of a company? If so, why?		

1.8 End

Question	Answer	Body language/notes
If you could single out three things, we've talked about that you think are most important, what would they be?		
Is there anything else you would like to add?		
Can we get in touch if we have any questions afterwards?		
Thank you for attending!		

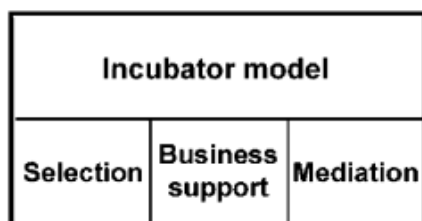


Fig. 2. Incubator model components.

Sources:

Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>

Ørstavik, F. and Isaksen, A. (2022). *inkubator*. [online] Store norske leksikon. Available at: <https://snl.no/inkubator> [Accessed 20 Dec. 2022].

Vil du delta i forskningsprosjektet **” Inkubator praksis på tvers av landegrensener: Et norsk og sørafrikansk studie”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvilke tiltak som fører til suksess for en gründerbedrift, og se om det er noen forskjeller eller likhetstrekk mellom Norge til Sør-Afrika. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med intervjuene er å innhente kunnskap om tiltak og beslutninger som påvirker inkubatorer. Denne skal undersøkes i en norsk, men også sør-afrikans kontekst. Vi ønsker å undersøke hva som gjøres for at en gründerbedrift skal lykkes i begge land, for å se om de kan lære fra hverandre.

Vår problemstilling er formulert slik: «**Hvordan tilrettelegger inkubatorer for best mulig praksis i norsk og sør-afrikans kontekst, og hva kan de lære fra hverandre**»?

Dette forskningsprosjektet er et Masterstudie gjennom linjen Siviløkonom/Master of Science in Business og vår deltagelse er gjennom Nord Universitet, Bodø.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet, campus Bodø sammen med veileder førsteamanuensis Espen John Isaksen er ansvarlig for dette prosjektet.

I tillegg er masteren delvis satt i gang av et samarbeid med professor Bjørn Willy Åmo og hans deltagelse i prosjektet INTPART

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget av våre informanter er basert på et ønske om å nå frem til personer som sitter på unik kunnskap, og erfaring om vårt tema. Dette inkluderer representanter fra administrasjonen innad i ulike inkubatorer som har kunnskap om temaene: beste praksis, åpen innovasjon og samskapning. I tillegg til kunnskap om dette i en norsk eller sør-afrikans kontekst.

Utvalget er delvis basert på personer som vi allerede har vært i kontakt med gjennom tidligere fag, men også personer vi blir videre anbefalt til. Det er ønsket å intervju totalt 10 personer. 5 med norsk kontekst og bakgrunn og 5 med en sør-afrikans kontekst og bakgrunn.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden vi ønsker å benytte oss av er dybdeintervju som følger en semi-strukturert intervju guide. Opplysninger fra intervjuet vill følge NSD sine anbefalinger om personvern og et intervju vill vare mellom 40 - 60 minutter.

Dette betyr åpne og nøytrale spørsmål formulert i et forståelig og enkelt språk. Full åpenhet med informant om hvordan dens personvern vill bli prioritert. Samtykke for intervju, samtykke for opptak av intervju og oppbevaring av lydopptak i nettskjemas egen app.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Gjennom oppgaven vill kun 3 representanter fra Nord Universitet ha tilgang til opplysningene denne oppgaven samler. De er som følger veileder førsteamanuens Espen John Isaksen. I tillegg til studentene som er ansvarlig for denne oppgaven, Marlen Hamsund og Eirin Krogstad.

For å sikre dine opplysninger gjennomfører vi en rekke tiltak. Dette er for å sikre at kun de ansvarlige for denne oppgaven og veileder er de eneste som har tilgang til opplysningene vi samler inn. Dette gjør vi ved å:

- Erstatte alle navn og kontaktopplysninger med koder. Oversikt over dette lagres på en egen navneliste som er adskilt fra all annen øvrige data.
- All data vill arbeides gjennom appen til nettskjema (diktafon). Appen krypterer umiddelbart opptaket på telefonen og opptaket kan ikke avlyttes på mobilen. Data vil med andre ord være innelåst på en forskningsserver og kryptert

Vi ønsker å anonymisere våre informanter og derfor vil ikke din deltagelse kunne gjenkjennes i publikasjon av denne forskningen. Opplysninger som vil publiseres er sitat og eventuelt utsagn som vi finner nyttig, og kunnskapsrik. Anonymisert data vil kunne benyttes av videre forskning

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes mai 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Dette vill bli gjort med å slette navnelisten som ligger separat til den øvrige dataen. Når denne listen er slettet vill kodene bli anonymisert.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet, Bodø ved førsteamanuensis Espen John Isaksen, e-post: espen.j.isaksen@nord.no, tel: +47 75 51 76 86
- Marlen Hamsund, e-post: marlen.hamsund@gmail.com, tel: +47 95 48 46 18
- Eirin Purgar Krogstad, e-post: eirinkrogstad@icloud.com, tel: + 47 91 57 18 33
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, e-post: personvernombud@nord.no, tel: + 47 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Espen John Isaksen
(Forsker/veileder)

Eirin Krogstad og Marlen Hamsund

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Inkubator praksis på tvers av landegrensene: Et norsk og sør-afrikansk studie, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4, Informasjonsskriv (Engelsk versjon)

Are you interested in taking part in the research project?

“Incubator practise across borders: A Norwegian and South African study”

Purpose of the project

You are invited to participate in a research project where the main purpose is to map the action taken that leads to success for a start-up and possibly identify differences or similarities from Norway to South Africa.

The purpose of a interview is to gather knowledge about decision and action taken that influence a incubator. This will be done in both a Norwegian and South African context. We wish to understand what it would take for a start-up to achieve success I both countries and see if they can learn for each other.

To do this we have formulated the following research question: **“How do incubators facilitate the best possible practice in the Norwegian and South African context, and what can they learn from each other”?**

This research project is a master’s study in the line Master of Science in Business, a participation through Nord Universitet (North University) Campus: Bodø, Norway.

Which institution is responsible for the research project?

Nord Universitet (North University) Campus Bodø along with associate professor Espen John Isaksen is responsible for the project.

In addition, the project is party an idea of professor Bjørn Willy Åmo and his connection to the project INTPART.

Why are you being asked to participate?

Our selection is based on the wish to pursue and contain knowledge form people that have unique experience and a long history with subject that our research is based upon. This includes representative form the administration of incubators and people with knowledge of the following subjects: best practise, open innovation and co-creation. In addition to this our selection will also seek out people form both and Norwegian and South African background.

The selection is also based on seeking out people we through previous subjects have been in touch with, but also people that they recommend to us. The goal is to interview 10 people. 5 from an Norwegian background and 5 with an South African background.

What does participation involve for you?

The method of our research will be quality in depth interviews only. This interview will follow and semi-structured interview guide that allows our informants to talk how much or how little they want. The content of our interview will follow recommendation of privacy that is recommended from NSD. An interview will fit the timeframe from 40 to 60 minutes.

This means that the interview will be based on open and easy understandable questions. Openness from our side about how we will care for and protect our informant's privacy. In addition, a signed agreement need to be carried out before any interview, and a consent to record the interview will be asked. If allowed to record this will be done in a Norwegian master studies app that gives limit access and codes each interview for privacy.

Participation is voluntary

Participation in the project is voluntary. If you chose to participate, you can withdraw your consent at any time without giving a reason. All information about you will then be made anonymous. There will be no negative consequences for you if you chose not to participate or later decide to withdraw.

Your personal privacy – how we will store and use your personal data

We will only use your personal data for the purpose(s) specified here and we will process your personal data in accordance with data protection legislation (the GDPR).

Throughout this research only 3 representative form North University (Nord Universitet) have access to information gathered. The are the following: Associate professor Espen John Isaksen and the students responsible for this research Marlen Hamsund and Eirin Krogstad.

To secure your privacy, we implement several measures. This is to ensure that only those responsible for this research and master thesis and our supervisor are the only ones who have access to the information we collect. We do this by:

Replace all names and contact details with codes. An overview of this is stored on a separate name list that is stored apart from all other data.

All data will be processed through the online form app (Dictaphone). The app immediately encrypts the recording on the phone and the recording cannot be listened to on the mobile. In other words, data will be locked on a research server and encrypted

We wish to anonymize our informants and therefore your participation will not be recognized in the publication of this research. Information that will be published is quotations and any statements that we find useful and knowledgeable. Anonymised data can be used for further research

What will happen to your personal data at the end of the research project?

The planned end date of the project is May 2023. After the master thesis is finished, all data collected will be done anonyms. This is done by deleting the list of names (other personal information) and their codes. When deleted the codes will be anonymous.

Your rights

So long as you can be identified in the collected data, you have the right to:
access the personal data that is being processed about you
request that your personal data is deleted
request that incorrect personal data about you is corrected/rectified
receive a copy of your personal data (data portability), and
send a complaint to the Norwegian Data Protection Authority regarding the processing of your personal data

What gives us the right to process your personal data?

We will process your personal data based on your consent.

Based on an agreement with Nord University (North University), Data Protection Services has assessed that the processing of personal data in this project meets requirements in data protection legislation.

Where can I find out more?

If you have questions about the project, or want to exercise your rights, contact:

Nord Universitet (North University) Campus: Bodø via associate professor Espen John Isaksen, e-mail: espen.j.isaksen@nord.no, phone: +47 75 51 76 86.

Marlen Hamsund, e-mail: marlen.hamsund@gmail.com, phone: +47 95 48 46 18

Eirin Purgar Krogstad, e-mail: eirinkrogstad@icloud.com, phone: + 47 91 57 18 33

Our Data Protection Officer: Toril Irene Kringen, e-mail: personvernombud@nord.no, phone: + 47 74 02 27 50

If you have questions about how data protection has been assessed in this project, contact:

Data Protection Services, by email: (personverntjenester@sikt.no) or by telephone: +47 53 21 15 00.

Yours sincerely,

Espen John Isaksen
(Researcher/supervisor)

Marlen Hamsund and Eirin Krogstad

Consent form

I have received and understood information about the project incubator practise across borders: a Norwegian and South African study and have been given the opportunity to ask questions. I give consent:

to participate in an in-depth interview

I give consent for my personal data to be processed until the end of the project.

(Signed by participant, date)