

Utforskning av Mandalsregionens Entreprenørielle Økosystem

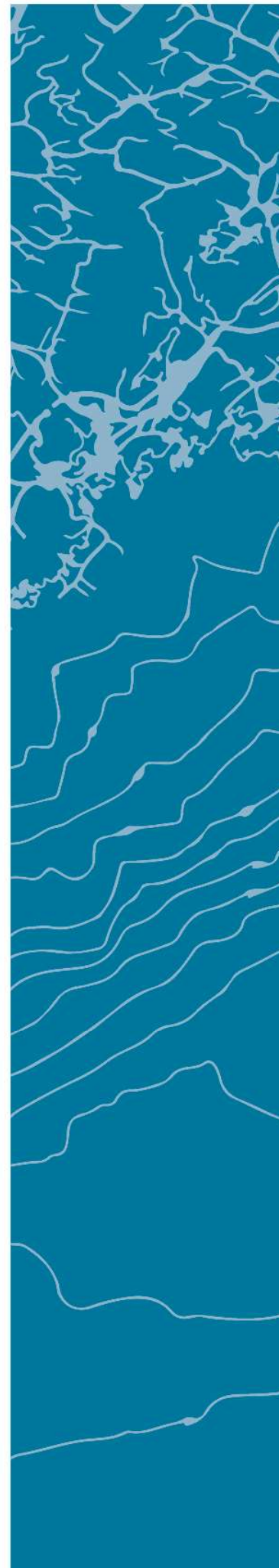
VEGARD SKJEGGESTAD

VEILEDERE

Arne Isaksen
Jan Ole Rypestøl

Universitetet i Agder, 2018

Handelshøyskolen
Institutt for arbeidsliv og innovasjon



Forord

Denne masteroppgaven representerer slutten på mitt toårige masterprogram i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder, og ikke minst slutten på min tid som student for denne gangen. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet våren 2017.

Oppgaven tar utgangspunkt i begrepet entreprenørielle økosystemer som jeg fikk presentert av min veileder Arne Isaksen i desember 2017 over en e-post. Jeg var da på utveksling ved University of Nebraska Omaha og studerte entreprenørskap der, noe som hadde gav meg et ønske om å skrive en masteroppgave rundt temaet.

Foruten å lære om entreprenørielle økosystemer har jeg gjennom å skrive denne oppgaven blitt kjent med Mandalsregionen. Mandal er en del av vårt langstrakte land jeg tidligere ikke hadde særlig kjennskap til, med annet enn at det var «siste stopp før Nordkapp» på en motorsykkeltur jeg hadde i fjor sommer.

Jeg ønsker å takke mine veiledere, Arne Isaksen og Jan Ole Rypestøl, for god veiledning og gode innspill. Jeg ønsker også å takke alle intervjupersonene i de ulike bedriftene jeg har fått intervju, i tillegg til Lindesnesregionens Næringshage og Innovasjon Norge for informasjon om bedrifter.

I tillegg til å takke venner og medstudenter, ønsker jeg til slutt å takke min fantastiske kone, Camilla. Du har vært der for meg hele tiden. Din motivasjon, dine innspill og din tro på at jeg skulle klare det, har vært avgjørende for at denne oppgaven skulle bli til.

Tusen takk!

Vegard Skjeggstad

Kristiansand, 25. mai 2018

Sammendrag

Et entreprenørielt økosystem er samspillet mellom entreprenører og aktører innenfor et geografisk område. Denne oppgaven har undersøkt teorien til hva et entreprenørielt økosystem er, og hvordan det fungerer i Mandalsregionen.

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan teorien til det entreprenørielle økosystemet, som er utviklet for store regioner i USA, fungerer i en liten region som Mandalsregionen og for å besvare de tre forskerspørsmålene:

- 1. Hvordan defineres et entreprenørielt økosystem i litteraturen?*
- 2. I hvilken grad og hvordan inngår oppstartsbedrifter i Mandalsregionen i et entreprenørielt økosystem?*
- 3. Hvilke områder bør Mandalsregionen utvikle for å styrke det entreprenørielle økosystemet i regionen?*

Det første forskerspørsmålet blir definert ved gjennomgang av den allerede eksisterende teorien fra Daniel Isenberg (2010, 2012), Brad Feld (2012) og Ben Spigel (2015). I tillegg presenteres noe kritikk til teorien av Erik Stam (2015). Med utgangspunkt i teorien, lages et teoretisk rammeverk. Det teoretiske rammeverket består av 11 egenskaper som ifølge Spigel (2015) må være tilstede for å danne et entreprenørielt økosystem. Disse egenskapene deles inn i sosiale, kulturelle og strukturelle egenskaper. I tillegg til å besvare forskerspørsmålet om hvordan økosystemet defineres i litteraturen, tar oppgaven opp noe kritikk til hvordan det entreprenørielle økosystemet kanskje ikke passer like godt til en tynn region som Mandalsregionen sammenlignet med større byer i for eksempel USA.

For å kunne besvare det neste forskerspørsmålet er det blitt intervjuet 8 innovative oppstartsbedrifter lokalisert i Mandalsregionen. Intervjuene følger en intervjuguide som er basert på teorien presentert tidligere. Gjennom disse intervjuene er det entreprenørielle økosystemet blitt kartlagt for å se hva som finnes, og hva som bør videreutvikles i regionen. Gjennom intervjuene kom det frem at Mandalsregionen i stor grad har et entreprenørielt økosystem. Næringshagen trekkes frem som en av de viktigste støttetjenestene for regionen, og har vært viktig hjelp for alle de intervjuede oppstartsbedriftene.

Det tredje forskerspørsmålet besvares utfra svarene som kom frem i intervjuene. Av hva som bør styrkes i det entreprenørielle økosystemet i regionen, kom det frem at Mandalsregionen har 3 konkrete utfordringer. Den kanskje største utfordringen regionen står ovenfor er en svak gründerkultur. Mange av innbyggerne i regionen vet ikke hvordan de skal starte opp selv, og

noen stiller seg også tvilende til andres oppstarter. En annen svakhet var at det bare var en fjerdedel av de intervjuede bedriftene som hadde fått eksterne investorer, noe som kan hemme vekst for oppstartsbedriftene. Den siste utfordringen var at en av bedriftene ikke følte seg ønsket i regionen, da regionen ikke la tilstrekkelig til rette for bedriften. Dette kan føre til at bedrifter flytter ut fra regionen. Dersom gründerkulturen styrkes, det motiveres til å ta imot investorer og det legges rette til flere bransjer, vil Mandalsregionen kunne styrke deres entreprenørielle økosystem.

Konklusjonen avslutter oppgaven med idéer til videre forskning. Her tas det frem poeng som at Mandalsregionen får et senter for innovasjon og entreprenørskap i tillegg til et hotell. Dette vil kunne påvirke samarbeid med virksomheter utenfor regionen og påvirke det entreprenørielle økosystemet.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Innholdsfortegnelse	IV
Tabeller	V
Figurer	V
1. Innledning	1
2. Teori	3
2.1 Entreprenørskap	3
2.2 Entreprenørielle økosystem	4
2.2.1 Opprinnelse	4
2.2.2 Hva er et entreprenørielt økosystem?	4
2.2.3 Daniel Isenbergs teori om entreprenørielle økosystemer	5
2.2.4 Brad Felds teori om entreprenørielle økosystemer	7
2.2.5 Ben Spigels teori om entreprenørielle økosystemer	8
2.2.6 Teoretisk rammeverk.....	9
2.2.7 Kritikk til det entreprenørielle økosystemet	15
2.2.8 Entreprenørielle økosystemer oppsummert.....	16
3. Kontekst og metode	18
3.1 Kontekst	18
3.1.1 Mandalsregionen	18
3.1.2 Mandalregionens strategiske næringsplan	19
3.1.3 Lindesnesregionen Næringshage.....	20
3.2 Metode for datainnsamling.....	22
3.3 Utvalg	22
3.4 Gjennomføring av intervjuene	23
3.5 Lydopptak.....	24
3.6 Dataanalyse	24
3.7 Reliabilitet og validitet	25
3.8 Kildekritikk	26
3.9 I ettertid	27
4. Resultat og analyse	28
4.1 Entreprenørene og bedriftene	28
4.2 Hva kom frem i intervjuene?.....	29
4.2.1 De sosiale egenskapene	29

4.2.2 De kulturelle egenskapene	33
4.2.3 De strukturelle egenskapene.....	35
5. Entreprenørielle økosystemer i Mandalsregionen	41
5.1 Hvordan defineres et entreprenørielt økosystem?	41
5.2 I hvilken grad og hvordan inngår oppstartsbedrifter i Mandalsregionen i et entreprenørielt økosystem?	42
5.2.1 De sosiale egenskapene	42
5.2.2 De kulturelle egenskapene	46
5.2.3 De strukturelle egenskapene.....	48
5.3 Hvilke områder bør Mandalsregionen utvikle for å styrke det entreprenørielle økosystemet?	53
6. Konklusjon.....	57
6.1 Studiens begrensninger	58
6.2 Videre forskning.....	59
7. Referanseliste	60
8. Vedlegg	63
8.1 Intervjuguide oppstartsbedriftene i Mandalsregionen.....	63

Tabeller

Tabell 1 Isenberg, Spigel og Felds egenskaper	15
Tabell 2 Intervjubedriftene	28
Tabell 3 De sosiale egenskapene.....	30
Tabell 4 De kulturelle egenskapene	34
Tabell 5 Opprettede aksjeselskap per 1000 innbygger mellom 2015-2017	35
Tabell 6 De strukturelle egenskapene	37

Figurer

Figur 1 Utfyllende modell av Spigels entreprenørielle økosystem	9
Figur 2 Kart over Mandalsregionen	18
Figur 3 Lindesnesregionen Næringshage (Næringshagen, 2018)	21

1. Innledning

Dersom Norge skal være med i kampen om ny teknologi og nye virksomheter, må det legges til rette for entreprenørskap og entreprenører. Ved å bygge entreprenørielle økosystemer i landet, legges det et grunnlag for gode og levedyktige oppstartsbedrifter som vil skape verdi og arbeidsplasser.

I St.meld. nr. 7 (2008-2009) ble det lagt frem at «regjeringen fremmer en kultur for entreprenørskap» og «regjeringen styrker virkemidlene for innovasjon» (St.meld. nr. 7 (2008-2009), 2008, s. 6-7). Norge skal satse på entreprenørskap ved å legge mer til rette for entreprenører. I et stadig mer konkurrerende og skiftende marked, er det også viktig for regioner å hente inn eller skape nye idéer, både gjennom intraprenører og entreprenører. Dette er viktig for å kunne beholde eksisterende bedrifter og starte nye bedrifter. Disse nye ideene er viktige, fordi de er grunnsteinene til eksisterende og nye virksomheter som kan være viktige for en regions fremtidige næringsutvikling.

Entreprenøren spiller en sentral rolle for regional næringsutvikling, da det er han eller hun som tar ideen videre og setter den ut i liv. Et entreprenørielt økosystem ser på samspillet mellom entreprenøren og aktørene i samfunnet. Det beste eksemplet på et entreprenørielt økosystem er kanskje Silicon Valley, med dens innovasjonsaktivitet og forskning.

Entreprenører og Silicon Valley nevnes gjerne i samme setning, og den sørlige delen av San Francisco Bay Area blir av mange sett på som gründernes Mekka. For høyteknologiske oppstartsbedrifter er Silicon Valley kanskje akkurat det. Entreprenørielle økosystemer er et forholdsvis nytt begrep, og spesielt nytt i norsk sammenheng. Denne oppgaven undersøker det entreprenørielle økosystemet i Mandalsregionen, en tynn region bestående av 5 kommuner i Sør-Norge. Gjennom litteraturstudier og intervjuer med 8 oppstartsbedrifter som er lokalisert i regionen, skal oppgaven svare på 3 ulike forskerspørsmål: Et teoretisk, et empirisk og et politisk spørsmål.

1. *Hvordan defineres et entreprenørielt økosystem i litteraturen?*
2. *I hvilken grad og hvordan inngår oppstartsbedrifter i Mandalsregionen i et entreprenørielt økosystem?*
3. *Hvilke områder bør Mandalsregionen utvikle for å styrke det entreprenørielle økosystemet i regionen?*

Denne oppgaven vil først redegjøre for begrepet entreprenørielle økosystemer og dets historie, før det presenteres et teoretisk rammeverk for hvordan litteraturen kan forstås. Intervjuguiden

som senere brukes til å gjennomføre intervjuene blir basert på teorien som presenteres i teorikapittelet. Metodiske valg og utfordringer drøftes i kapittel 3, hvor det fremkommer at data som er hentet inn er basert på kvalitative metoder. I samme kapittelet presenteres også konteksten til oppgaven. Funnene fra intervjuene vil bli presentert i kapittel 4 der empirien presenteres og analyseres. I kapittel 5 drøftes teorien og empirien sammen for å svare på forskerspørsmålene. I kapittel 6 oppsummeres oppgaven i en konklusjon før den tar for seg studiens begrensninger og videre forskning.

2. Teori

Teorikapittelet vil først gjøre rede for entreprenørskap og entreprenøren, før det tar for seg det teoretiske grunnlaget for det entreprenørielle økosystemet. I dette kapittelet vil Schumpeters teori på entreprenørskap og entreprenøren presenteres. Deretter presenteres opphavet til det entreprenørielle økosystemet, etterfulgt av gjeldende teori på feltet. Avslutningsvis vil det bli presentert et teoretisk rammeverk som danner utgangspunkt for undersøkelser og påfølgende diskusjon.

2.1 Entreprenørskap

For å definere entreprenøren, er det viktig å først definere begrepet entreprenørskap. I denne oppgaven brukes entreprenørskapens far, Joseph Schumpeter (1934), sin definisjon av begrepet. En entreprenør kan gjøre en av følgende:

1. Introdusere en ny kvalitet av et produkt eller et helt nytt produkt
2. Introdusere en ny måte å produsere et produkt på
3. Gå inn med et eksisterende produkt i et nytt marked
4. Bruke en ny type råvare i produksjon av eksisterende produkter
5. Etablere en ny organisering i en eksisterende industri, som for eksempel å skape et monopol eller splitte opp et monopol.

Schumpeter definerer entreprenøren som en aktør som iverksetter én av de nevnte måtene. Schumpeter sier det er viktig å skille mellom entreprenør og eier. Selv om dette kan være samme person, er ikke nødvendigvis personen som stiller med kapital for å få ideen til å realiseres den samme personen som legger inn arbeidet i bedriften (Spilling, 2006).

I korte trekk kan vi beskrive entreprenørskap som prosessen i å utvikle en idé til virkelighet, mens entreprenøren er personen som utfører denne prosessen. I denne oppgaven defineres ikke en entreprenør bare som en selvstendig næringsdrivende, men en som starter opp en ny virksomhet. Et annet begrep som brukes for å beskrive entreprenører er også det tyske ordet gründer, og disse ordene brukes om hverandre (Spilling, 2006).

2.2 Entreprenørielle økosystem

Forskning rundt gründermiljøer og oppstartsbedrifter har fremhevet hvor viktig det er å utvikle et entreprenørielt økosystem. Et økosystem er kjent fra biologien som et samspill i naturen som alle er en del av og kan påvirke. Det beskrives som en balanse mellom levende organismer og ikke-levende faktorer (Pedersen & Bjerketvedt, 1996). Et entreprenørielt økosystem setter entreprenøren i sentrum, og et nettverk av aktører rundt som entreprenørens fysiske miljø. Disse aktørene er koordinert på en slik måte at det støtter opp rundt entreprenørskap innenfor et bestemt område (Stam & Spigel, 2016).

Som nevnt i kapittel 2.1, defineres entreprenøren som en som enten gjør noe helt nytt, gjør ting på en ny måte, finner et nytt marked å presentere et produkt eller en tjeneste, bruke nye råvarer for å produsere et eksisterende produkt eller etablerer en ny type organisering i en eksisterende industri. For å bygge et entreprenørielt økosystem, søker regionen for å bygge et system av aktører og støttespillere som støtter opp om entreprenørskap (Spigel, 2015).

2.2.1 Opprinnelse

De fundamentale ideene om entreprenørielle økosystemer ble utviklet på 1980- og 1990-tallet som en del av et skifte i entreprenørskapsstudiene. Pennings (1982), Dubini (1989) og Van de Ven (1993) snakket om et entreprenørielt miljø for å forklare påvirkningen av regional økonomi og sosiale faktorer som påvirket den entreprenørielle prosessen (Stam & Spigel, 2016). Bahrami og Evans (1995) brukte begrepet *entrepreneurial ecosystem*, oversatt til entreprenørielle økosystemer, for å beskrive regionens påvirkning på entreprenørskap i sin artikkel '*Flexible Re-Cycling and High-Technology Entrepreneurship*', men det er først i senere tid at begrepet har fått særlig oppmerksomhet, mye takket være Isenbergs (2010) *How to Start an Entrepreneurial Revolution* og Felds (2012) *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City* (Stam & Spigel, 2016). Isenberg har også vært svært engasjert rundt entreprenørielle økosystemer, blant annet gjennom å starte opp Babason Entrepreneurship Ecosystem Project, BEEP, hvor entreprenørskapsmiljøer kan få veiledning til å bygge et godt økosystem (BEEP, 2018).

2.2.2 Hva er et entreprenørielt økosystem?

Et entreprenørielt økosystem er samspillet mellom entreprenører og aktørene innenfor et geografisk område (Spigel, 2015). Et entreprenørielt økosystem kan minne mye om et

regionalt innovasjonssystem. Regionale innovasjonssystemer består av to delsystemer, der den ene delen består av regionens bedrifter, mens det andre delsystemet består av en kunnskapsmessig infrastruktur med utdanningsinstitusjoner og forskningsinstitutter. Det sentrale med et regionalt innovasjonssystem er at innovasjonsaktiviteten forsterkes når kunnskap flyter mellom de to delsystemene. Videre skal flyten av kunnskap stimuleres av sosiale, kulturelle og institusjonelle forhold, som omfatter uformelle regler og felles forståelse og bidrar til et bedre samarbeid mellom regionale aktører (Isaksen, 2013). Mens regionale innovasjonssystemer ser på innovasjon og samarbeid mellom bedrifter, ser det entreprenørielle økosystemet på gründervirksomhet og samarbeid mellom entreprenøren og aktører i regionen (Stam & Spigel, 2016). Videre i oppgaven vil jeg presentere teoretikernes syn på hvordan man kan bygge et entreprenørielt økosystem.

2.2.3 Daniel Isenbergs teori om entreprenørielle økosystemer

Daniel Isenberg (2010) sier at entreprenørskap kan være med å forandre økonomien til et samfunn, men at mange forsøker å oppnå det umulige gjennom å skape et nytt Silicon Valley. Kulturelle ulikheter er en av mange faktorer som spiller en sentral rolle i å skape et entreprenørielt økosystem, og er veldig ulikt i forskjellige samfunn. Det er likevel mulig å følge noen «praktiske, ufullkomne veikart». Isenberg (2010) har laget ei liste med 9 anbefalinger for å skape et entreprenørielt økosystem:

1. *Ikke forsøk å etterlikne Silicon Valley.* Ambisjonen om å kunne skape et tilsvarende entreprenørielt økosystem tilsvarende Silicon Valley vil trolig feile, fordi det er bygget opp av mange faktorer som er vanskelig å kontrollere, som kultur, romfart og det prestisjetunge universitetet Stanford og deres tette samarbeid med industrien. Silicon Valley klarer ikke bare å dyrke frem entreprenører, men fungerer som en magnet for gründere over alt i verden. Dette gjør at oppstartsbedrifter flytter til området for å utvikle seg. Det vil også nesten være umulig for en annen region å samle så mye kunnskap om teknologi som det finnes i Silicon Valley.
2. *Form det entreprenørielle økosystemet rundt lokale egenskaper.* Det viktigste for et samfunn som ønsker et entreprenørielt økosystem, er å forme det rundt sine omgivelser som lokasjon, ressurser og kultur. Et økosystem kan enten basere seg på fysiske ressurser, kunnskap, beliggenhet, eller andre egenskaper som er ekstraordinære for området.

3. *Engasjer privat sektor fra begynnelsen.* Det offentlige kan ikke skape et entreprenørielt økosystem alene. Det er bare privat sektor som har motivasjon og perspektiv for å utvikle et selvdrevet marked drevet av profitt. Det offentlige bør derfor engasjere privat sektor i deres planer om å skape en entreprenørkultur tidlig i startfasen.
4. *Favorisér de med høyt potensiale.* Ikke gi samme støtte til alle bedrifter. Ikke bruk opp begrensede ressurser på de som sannsynligvis ikke vil lykkes, da det kan hindre oppstartsbedriftene som virkelig har potensiale innenfor vekst og adresserer store potensielle markeder.
5. *Få med suksessfulle gründere.* Det viser seg at så lite som én suksessfull oppstartsbedrift kan ha positiv effekt på et entreprenørielt økosystem, da det kan inspirere andre entreprenører til å starte opp for seg selv.
6. *Endre kulturen og holdningene rundt entreprenørskap.* Selv om det er vanskelig, er det mulig å gjøre endringer på personers holdninger rundt entreprenørskap på forholdsvis kort tid. Det er viktig at det er lav terskel for å prøve og feile for at personer skal prøve seg som gründere.
7. *Ikke gi ut penger med mindre det er nødvendig.* Det er ingen poeng i å gi ut overflod med penger, selv til oppstartsbedrifter med et høyt potensial. Ved å holde igjen økonomiske midler, vil oppstartsbedriften lære å bruke ressursene sine på riktig måte.
8. *Ikke prøv å starte klynger; hjelp de heller med å vokse organisk.* Det er vanskelig for det offentlige å bygge en velfungerende klynge, selv ved å investere tungt. Det bør heller jobbes mot å vokse frem eksisterende klynger. Det bør satses på virksomheter som allerede finnes, istedenfor å prøve å finne nye virksomheter å satse på.
9. *Reformer lovverk og rammeverk.* Et godt lovverk som gjør det lettere for oppstartsbedrifter er avgjørende for å stimulere entreprenøriell aktivitet. Ved å simplificere skatteregler og gi skatteletter til oppstartsbedrifter, vil det bli mer attraktivt for gründere å starte opp, og det vil også bli aktuelt å flytte oppstartsbedrifter til regionen. I tillegg til skattereformer kan det også legges mer til rette for entreprenører ved å avkriminalisere konkurser, beskytte aksjonærer mot kreditorer og tillate entreprenører å starte på nytt dersom de mislykkes. Regelendring for offentlig stønad til entreprenører som bygger sin egen bedrift kan også virke stimulerende.

De 9 punktene er ifølge Isenberg (2010) et svar på hvordan et godt økosystem kan skapes, samtidig som han gjennom BEEP også har laget ei liste som kan gi en oversikt over hva som

trengs for et godt økosystem. Likevel sier Isenberg at et økosystem ikke er en sjekklister, og at det ikke automatisk oppstår et entreprenørielt økosystem dersom disse 13 faktorene er på plass, men at et økosystem inneholder disse faktorene (Isenberg, 2012):

a) Er regionens offentlige ledelse for entreprenørskap? b) Legger det politiske nivået til rette for entreprenører? c) Er det sosialt akseptert å feile og å ta sjanser? d) Finnes det synlige suksesshistorier som viser ordinære personer at de også kan bli entreprenører? e) Finnes det personer i regionen som har erfaring og kunnskap om å starte opp organisasjoner og har erfaring som styremedlemmer og rådgivere? f) Finnes det kilder til kapital også før bedriften kan selge? g) Finnes det ideelle organisasjoner og foreninger som hjelper entreprenører å bygge nettverk for å lære av hverandre? h) Finnes det utdanningsinstitusjoner som underviser i finans og entreprenørskap til videregående elever og studenter? Tillater institusjonene å ta permisjon for å starte oppstartsbedrifter? i) Finnes det tilrettelagt god infrastruktur i form av transportmidler og kommunikasjonsmidler? j) Finnes det områder i regionen med høy konsentrasjon av oppstartsbedrifter med stort vekstpotensial? Er det nærhet til universitet, leverandører, rådgivningstjenester og profesjonelle organisasjoner? k) Finnes det formelle eller uformelle grupper som lenker entreprenører og relevante nettverk? l) Finnes det risikovillige aktører som advokater, regnskapsførere, markeder og tekniske konsulenter som vil jobbe for eierandel i selskapet? m) Finnes det lokale potensielle kunder som er villige til å gi tilbakemeldinger på nye produkter og tjenester, samtidig som de er fleksible med betaling for å bidra med kapital til oppstartsbedriftene? Isenberg mener at disse spørsmålene må besvares for å danne et godt entreprenørielt økosystem (Isenberg, 2012).

2.2.4 Brad Felds teori om entreprenørielle økosystemer

Brad Feld (2012) har lang fartstid som både entreprenør og investor i oppstartsbedrifter, og i sin bok *Startup Communities* skriver han om oppstartsmiljøer i regioner. I likhet med Isenberg (2012), har også Feld ei liste på kjennetegn som han mener kreves for å danne et vellykket økosystem.

Ledelse: Det må være en gruppe av entreprenører som er synlige, engasjerte og tilgjengelige og får frem at regionen er et flott sted å starte og skalere frem et selskap. *Mellomledd:* Mentorer og rådgivere som gir tilbake til regionen i form av veiledning i tillegg til velintegreerte og solide akseleratorer og inkubatorer. *Nettverksstruktur:* Tett forbundet region av oppstartsbedrifter og gründere sammen med engasjerte investorer, rådgivere og mentorer.

Alle må være villige til å gi tilbake til samfunnet. *Det politiske nivået*: Det må støtte og forstå viktigheten av oppstartsbedrifter for å få økonomisk vekst. Kan i tillegg også gjøre stimulerende tiltak som gunstige skatteregler for oppstartsbedrifter og legge til rette for investeringer. *Talent*: Personer som har ulike kompetanseområder. Universiteter er en utmerket ressurs for oppstartsbedrifter og bør være tett knyttet til samfunnet. *Støttetjenester*: Profesjonelle tjenester (juridiske, regnskap, eiendom, forsikring og rådgivning) er integrert, tilgjengelig, effektivt i regionen og er riktig priset. *Engasjement*: Arrangementer for entreprenører og samfunnet for å knytte disse sammen. Arrangementene kan være nettverksmøter, presentasjoner, konferanser, oppstartshelger, boot camps, hackathon og konkurranser. *Selskaper*: Store selskaper som er som et anker for en by burde skape spesifikke avdelinger og programmer for å oppfordre til samarbeid med raskt voksende oppstartsbedrifter. *Kapital*: Høy tetthet med risikokapital, investorengler, såkornfond og andre former for finansiering bør være tilgjengelige og synlige, og tilgjengelig for ulike bransjer i regionen (Feld, 2012, ss. 186-187). Ifølge Feld er det viktig at alle disse punktene er på plass for å kunne danne et godt entreprenørielt økosystem (Feld, 2012).

2.2.5 Ben Spigels teori om entreprenørielle økosystemer

Ben Spigel (2015) argumenterer for at et entreprenørielt økosystem består av 3 kategorier. Kategoriene representerer underliggende egenskaper til et økosystem, og består av en sosial kategori, en kulturell kategori og en strukturell kategori. Denne modellen kan sees ut ifra at entreprenøren er i midten mens økosystemet ligger rundt, slik som det er vist i figur 1.

De tre forskjellige kategoriene inneholder totalt 11 egenskaper som gir fordeler og ressurser til entreprenører. Økosystemet vedlikeholdes og reproduseres gjennom egenskapenes forhold til hverandre, og for eksempel en entreprenør kan senere ta andre roller som andre aktører i økosystemet.

Den kulturelle kategorien inneholder to egenskaper:

- 1) Gründerkultur som støtter oppom entreprenørielle aktiviteter, innovasjon og det å ta risiko.
- 2) Historier om tidligere suksessfulle entreprenører i nærmiljøet.

Den sosiale kategorien inneholder fire egenskaper:

- 1) Talentfulle personer som er villige til å jobbe i oppstartsbedrifter.
- 2) Investorer med kapital i form av familie og venner i tillegg til investorengler og risikokapital.
- 3) Nettverk som kobler sammen entreprenører, rådgivere, investorer og arbeidere og tillater en flyt av kunnskap

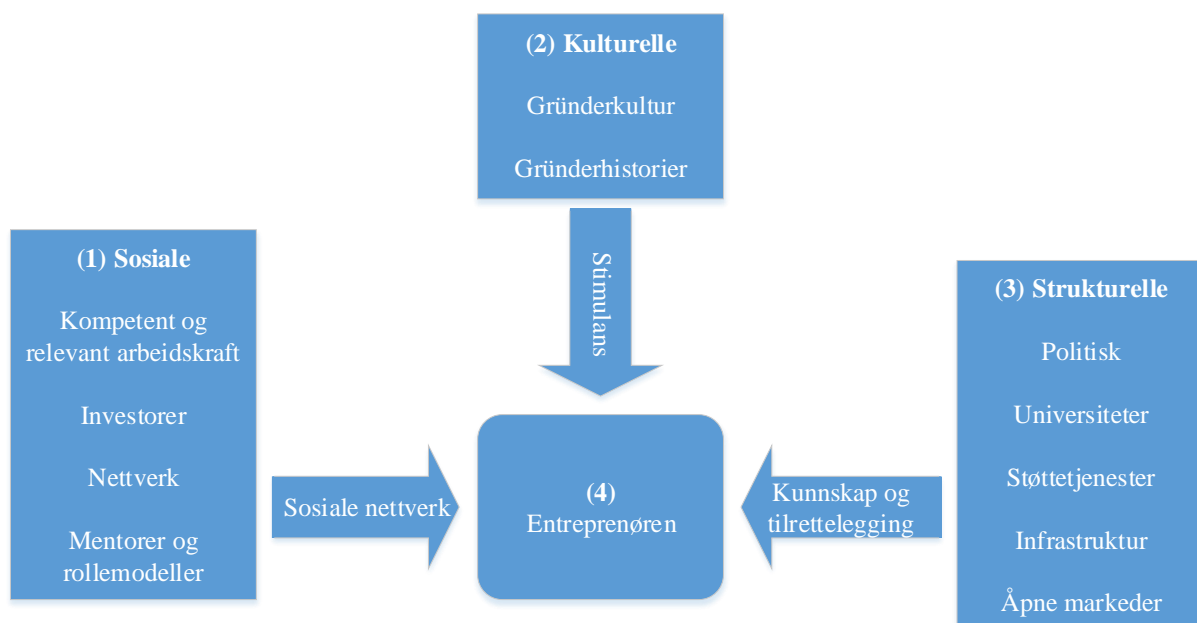
mellom de ulike aktørene. 4) Mentorer og rollemodeller som tidligere har startet opp en vellykket bedrift.

Den strukturelle kategorien inneholder fem egenskaper:

1) Politikere kan iverksette programmer eller reguleringer som enten støtter entreprenørskap gjennom direkte investering eller gjør det gunstig for entreprenører å starte opp bedrifter. 2) Universiteter og andre utdanningsinstitusjoner som kan både utdanne entreprenører og bidra med ny kunnskap. 3) Støttetjenester i form av advokater, inkubatorer og økonomer som er villige til å jobbe for oppstartsbedrifter. 4) Infrastruktur som kontorlokaler, telekommunikasjon og transport som gjør det mulighet for å starte opp og vokse. 5) Åpne markeder og mulighet til å handle på åpne lokale og globale markeder (Spigel, 2015).

2.2.6 Teoretisk rammeverk

Selv om det er utviklet ulike teorier om entreprenørielle økosystemer som er presentert ovenfor, er de på mange felt overlappende, noe vi vil se senere. Denne oppgaven vil derfor ta utgangspunkt i Spigel (2015), som tar for seg de 11 egenskapene i et entreprenørielt økosystem. Disse egenskapene er avgjørende for entreprenøren i økosystemet, og deles inn i 3 ulike kategorier; Sosiale, kulturelle og strukturelle egenskaper. Disse settes sammen som et teoretisk rammeverk, som vist i figur 1. Videre vil det sees nærmere på de 3 kategoriene og deres egenskaper.



Figur 1 Utfyllende modell av Spigels entreprenørielle økosystem

2.2.6.1 De sosiale egenskapene

De sosiale egenskapene er ressursene som er opparbeidet gjennom de sosiale nettverkene i en region. Nettverk og sosial kapital er viktig for entreprenøren og entreprenørskapsprosessen, hvor det sosiale nettverket kan virke ledende for ny kunnskap om muligheter og teknologier, hjelpe til å finne kilder til kapital, og ha nødvendig kompetanse som trengs i bedriften. De sosiale egenskapene er kompetent og relevant arbeidskraft, investorer, nettverk og mentorer og rollemodeller (Spigel, 2015).

Kompetent og relevant arbeidskraft

Med kompetent og relevant arbeidskraft menes det engasjerte arbeidstakere som er villige til å jobbe for oppstartsbedrifter. Det kan være utfordrende, da oppstartsbedrifter ikke alltid kan tilby de samme godene som etablerte bedrifter kan. Det er viktig at entreprenøren finner arbeidstakere som har den rette kompetansen slik at entreprenøren selv ikke må ut med store utgifter for å kurse arbeidere for å oppnå den rette kompetansen. I begynnelsen er det ikke sikkert at oppstartsbedriften har nok penger til å betale ut lønninger, noe som kan gjøre det vanskelig å ansette heltidsstillinger. Sikkerhet er en annen faktor. Det er kjent at mange oppstartsbedrifter mislykkes, og en arbeidstaker i en oppstartsbedrift er derfor ikke garantert å beholde jobben over lengre tid (Spigel, 2015).

Selv om det er ulemper ved å jobbe i en oppstartsbedrift, er det også mange fordeler. Som arbeidstaker i en oppstartsbedrift kan en få eierandel i bedriften istedenfor lønninger, noe som i senere tid kan gi en god avkastning, men som også er en løsning som bærer høy risiko for arbeidstakeren (Spilling, 2006).

Investorer

Det skilles mellom 2 typer investeringer for en entreprenør, i form av gjeld og egenkapital. Mens gjeld er midler som lånes og må betales tilbake igjen, vil egenkapital gi eierskap i bedriften til investoren. Investorer er kilder med kapital. Det er mange kilder til kapital, men de mest vanlige er familie og venner, i tillegg til banker, offentlige stipender, venturekapital (venture capital), investorengler (angel investor) og såkornfond (seed funding). Familie og venner i tillegg til entreprenørens egne oppsparte midler, er gjerne de første midlene en oppstartsbedrift har å starte opp med (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017). Offentlige midler i

form av stipender og fond er også en måte å skaffe seg kapital til en lav pris, gjerne etter å ha skrevet omfattende søknader.

Venturekapitalister er enten små organisasjoner bestående av ett individ, eller større organisasjoner med mange ansatte som investerer i oppstartsbedrifter, gjerne mot å ta høye andeler av selskapet (Cressy, 2006). En form for venturekapitalister er investorengler. Investorengler er personer med høy formue som ønsker å investere i oppstartsbedrifter for å kunne gi noe tilbake til samfunnet, samtidig som de selv kan høste god avkastning (Cressy, 2006). Såkornfond er en annen form for venturekapital som er ment som en startkapital for å kunne utvikle en idé eller prototype før det er investert og satset større penger og ressurser på konseptet (Langeland, 2006).

Nettverk

En oppstart av en ny bedrift krever gjerne flere ressurser enn det entreprenøren innehar selv, og dette hentes ofte inn gjennom nettverk. Ifølge Foss (2006) kan entreprenøren få disse ressursene med andre individer, grupper eller institusjoner gjennom sosial kontakt, enten direkte eller indirekte. Med nettverk menes kopling mellom entreprenører, rådgivere, investorer og arbeidstakere, og tillater en flyt av kunnskap mellom de ulike aktørene. Det er derfor viktig at det lages ulike arrangementer og tilsvarende som gjør at disse ulike aktørene kommer i kontakt med hverandre. Andre tiltak kan være gjennom å lage næringshager og klynger der ulike bedrifter med forskjellig kunnskap kommer sammen (Licht & Siegel, 2006). Det er ikke bare nettverket som er viktig, men det er viktig at nettverket består av aktører som entreprenøren kan ha tillit til (Licht & Siegel, 2006).

Mentorer og rollemodeller

Fordi det er mange nye aspekter en gründer skal vurdere, så kan det være nyttig med en mentor. En mentor er en veileder som skal hjelpe gründeren ved å gi han råd. En mentor må være dyktig på feltet der gründeren opererer, slik at han kan gi god veiledning. Gjennom tidligere erfaringer, kan mentoren styre gründeren unna mange fallgruver, slik at han holder seg på rett spor (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017). Dette gjør at gründeren vil kunne yte mer, og ha en økt sannsynlighet for å lykkes (Isenberg, 2010).

Gjennom oppstarten kan en gründer møte mange utfordringer. Da kan det være nyttig å ha en rollemodell som fungerer som et forbilde for entreprenøren. Hensikten med en rollemodell er

at gründeren skal kunne ha noen å se opp til og vil kunne være med på å påvirke veivalg for gründeren. Rollemodeller er individer som kan være til inspirasjon for entreprenøren, og kan enten være familiemedlemmer, venner eller andre entreprenører (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017).

2.2.6.2 De kulturelle egenskapene

De kulturelle egenskapene er de underliggende holdninger og synspunkt til innbyggerne i en region, og dreier seg om regionens holdninger til entreprenørskap, hva som former disse og hvordan det påvirker det entreprenørielle økosystemet. De kulturelle egenskapene tar for seg holdninger og historier om entreprenører. Spigel ser på to kulturelle egenskaper i det entreprenørielle økosystemet; gründerkultur og gründerhistorier (Spigel, 2015).

Gründerkultur

Gründerkultur er de delte verdiene og meningene som er mellom gründerne (Licht & Siegel, 2006). Gründerkultur kan være svært varierende mellom ulike regioner, og en av de største utfordringene for et entreprenørielt økosystem er de kulturelle holdningene til entreprenørskap i regionen (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017; Licht & Siegel, 2006). Regionale og lokale miljøer kan ha stor påvirkning for entreprenørskap. Forskning har vist at områder der det er sosialt akseptert å prøve og feile, med en kultur som oppfordrer til oppstartsbedrifter, vil også få flere oppstartsbedrifter. Det kan være med på å bygge et mangfoldig økosystem (Spilling, 2006). Den regionale kulturen påvirker entreprenøriell aktivitet ved å forme akseptable entreprenørielle praksiser og normer (Spigel, 2015).

Gründerhistorier

Historier om vellykkede, lokale oppstartsbedrifter er til stor motivasjon for entreprenører, og kan være viktig for at nye gründerspirer skal prøve seg. Dette kan derfor spille en stor rolle for å danne et mangfoldig økosystem (Feld, 2012). Gilder (1992) mener at entreprenører skal bli belønnet med rikdom dersom de oppnår en suksess for at entreprenøren skal fortsette å innovere og bli i regionen, i tillegg til at det er stor risiko innblandet med å starte et eget selskap. Dette kan også motivere entreprenøren til å fortsette som gründer fremover, og i den sammenheng være med på å skape nye verdier for samfunnet. Gilder sier også at entreprenører vil kunne motivere andre til å starte opp en oppstartsbedrift inspirert av deres

suksess, og på den måten bli rollemodell for andre potensielle gründere. Gjennom suksessfulle, lokale entreprenører blir det også et økt fokus rundt feltet, noe som kan markedsføre den potensielle karriereveien for studenter som kommer ut nyutdannet fra universiteter. Dette vil være med på å kunne forandre kulturen i regionen (Spigel, 2015).

2.2.6.3 De strukturelle egenskapene

De strukturelle egenskapene er de egenskapene som er fysisk tilstede, eller formaliserte regler som entreprenørielle retningslinjer og markeder. Egenskaper som er fysisk til stede kan være universiteter, mens formaliserte regler kan være entreprenørskapspolitikk. Det er fem strukturelle egenskaper; politisk, universiteter, støttetjenester, infrastruktur og åpne markeder (Spigel, 2015).

Politisk

Både lokale politikere og regjeringen kan ha stor påvirkning på innovasjonsaktiviteten i en region, og spiller en viktig rolle i alle de strukturelle egenskapene, ettersom de kan dyrke frem egenskapene gjennom reguleringer og subsidieringer. Politikk kan fremme innovasjon gjennom å lage reguleringer eller programmer som enten støtter entreprenørskap gjennom direkte investering eller gjør det gunstig for entreprenører å starte opp bedrifter. En annen måte er at politikken kan gi skatteletter og gjøre det lettere for en entreprenør å starte en bedrift, ved for eksempel å lette egenkapitalkrav eller ha kortere behandlingstid for oppstart (Spigel, 2015). Et lovverk som gjør det lett for gründere å starte opp en virksomhet, er avgjørende for å danne et entreprenørielt økosystem. Simplifisering av skatteregler og regler rundt oppstart av et selskap vil gjøre det lettere for gründere, og vil kunne trekke til seg flere oppstartsbedrifter til regionen. Andre tiltak som også kan gjennomføres er å ufarliggjøre konkurser, og lage en lavere terskel for å feile (Isenberg, 2010).

Universiteter

Universiteters oppgave er å utvikle ny kunnskap, samtidig som de skal spre denne kunnskapen ut i samfunnet. Universiteter bidrar med to ulike ressurser til et entreprenørielt økosystem; for det første utvikler de ny teknologi som kan gi muligheter for entreprenørene, ved at de tar med den nye teknologien og starter en ny bedrift, eller tar det med inn i eksisterende oppstartsbedrifter. For det andre kan universiteter bidra med mye kunnskap i

form av forskning, men også gjennom diskusjoner som foregår på fakultetet. Ved at oppstartsbedrifter ansetter nyutdannede personer, får de også med verdifull kunnskap fra universitet (Spigel, 2015).

Støttetjenester

Støttetjenester og fasiliteter gir tilbud om assistanse til entreprenører i oppstartsfasen, og kan være avgjørende for at en oppstartsbedrift klarer å starte opp. Tjenestene kan være rådgivningstjenester som hjelper til med nettverksbygging og søknader, regnskapsføringstjenester som hjelper til med økonomi og innføring i skatter og avgifter, advokater som hjelper til med lover og retningslinjer som gründeren må holde seg innenfor i tillegg til kontrakter, eller menneskelige ressurser i form av arbeidskraft.

Det er viktig at disse tjenestene i tillegg til å være tilpasset til entreprenører, også er villige til å jobbe for oppstartsbedrifter (Spigel, 2015). Ifølge Spilling (2006) er det innblandet høy risiko for oppstartsbedrifter, og i tillegg til at mange kan risikere å gå konkurs, har de ofte også lite cash. Støttetjenestene må derfor være villige til å jobbe for opsjoner eller liknende (Spigel, 2015).

Infrastruktur

Infrastruktur er de grunnleggende systemene til en bedrift eller en nasjon. Gode transportmuligheter er viktige for at entreprenøren skal kunne ha god tilgang til kunder og leverandører. Tilgjengelig telekommunikasjon er også viktig for å holde kontakt med kunder og leverandører i tillegg til å markedsføre produktet eller tjenesten som bedriften tilbyr. Tilgjengelige lokaler er kritisk for at en oppstartsbedrift skal kunne lokalisere seg i regionen. (Spigel, 2015).

Åpne markeder

Tilgjengelige, åpne markeder er en viktig nøkkel for å støtte entreprenøren. Dette er markeder som ikke er styrt, enten politisk eller av andre, og åpne for alle, og gjør det lettere for entreprenøren å entre markedet. Lokale kunder med spesialiserte behov skaper muligheter for nye oppstartsbedrifter og oppfordrer også til spinn-off bedrifter. En spin-off bedrift er en ny virksomhet som opererer enten i et nytt marked eller med en ny vare eller tjeneste, som dannes ut ifra en gammel virksomhet (Spigel, 2015).

2.2.6.4 Egenskapene satt opp mot hverandre

Isenbergs, Spigels og Felds egenskaper for et entreprenørielt økosystem kan settes opp mot hverandre, slik som det er gjort i Tabell 1. Tabellen viser at de tre tilnærmingene i stor grad sammenfaller med hverandre.

Tabell 1 Isenberg, Spigel og Felds egenskaper

Isenberg	Spigel	Feld
Ledere	Rollemodeller	Ledelse
Det politiske nivået	Politisk	Det politiske nivået
Kultur	Gründerkultur	Engasjement
Historier	Gründerhistorier	
Talent	Kompetent og relevant arbeidskraft	Talent
Kilder til kapital	Investorer	Kapital
Hjelp fra ideelle organisasjoner	Mentorer	Mellomledd
Utdanningsinstitusjoner	Universiteter	
Infrastruktur	Infrastruktur	
Mange oppstartsbedrifter		Bedrifter
Nettverk	Nettverk	Nettverk
Risikovillige aktører	Støttetjenester	Støttetjenester
Lokale potensielle kunder	Åpne markeder	

2.2.7 Kritikk til det entreprenørielle økosystemet

Eik Stam (2015) kritiserer det entreprenørielle økosystemet. For det første kritiserer han teorien for å være tautologisk med at entreprenørielle økosystemer produserer suksessfulle oppstartsbedrifter, og tar derfor utgangspunkt i at der det er suksessfulle oppstartsbedrifter vil det være suksessfulle økosystemer. For det andre kritiserer han at entreprenørielle økosystemer består for det meste av lengre lister om relevante faktorer uten noen klar

sammenheng mellom hvilken effekt det skal ha for økosystemet. Han påpeker at disse faktorene bidrar til fokus rundt entreprenørskap, men at det mangler konsekvente forklaringer på sammenhengen av dem i tillegg til at det sier lite om deres individuelle effekt på entreprenørskap. Til slutt kritiserer han teorien for at den ikke fysisk avgrenser hva som geografisk er et entreprenørielt økosystem. Geografisk kan det være en by, en region eller et land, noe som gjør teorien veldig generell (Stam, 2015).

2.2.8 Entreprenørielle økosystemer oppsummert

Et entreprenørielt økosystem er samspillet mellom entreprenører og aktørene rundt innenfor ett geografisk område. Spigel (2015) presenterer et entreprenørielt økosystem bestående av 11 egenskaper kategorisert i 3 kategorier, sosiale, kulturelle og strukturelle kategorier. De sosiale egenskapene bidrar til entreprenørens sosiale nettverk. Dette innebærer arbeidskraft som har den kompetansen som kreves, investorer som ønsker å investere i selskapet, nettverk som kan hjelpe entreprenøren med å finne samarbeidspartnere og aktører som kan hjelpe entreprenøren. Mentorer og rollemodeller inngår også i denne kategorien.

De kulturelle egenskapene handler om regionens holdninger til entreprenørskap. Denne kategorien ser på gründerkultur, hvilke meninger og verdier som ligger mellom gründere, og gründerhistorier, som er historier om vellykkede oppstartsbedrifter som kan være til inspirasjon for gründerspirer.

Den strukturelle kategorien tar for seg de fysiske aktørene og formaliserte regler. Den strukturelle kategorien tar for seg 5 egenskaper. Den første egenskapen er politikk, og ser på om politikken er lagt til rette for gründervirksomhet ved å gjøre det lettere for entreprenører. Den andre egenskapen ser på universiteter, og om det er universiteter i nærområdet som samarbeider med oppstartsbedrifter. Den tredje egenskapen ser om det er støttetjenester som har tilbud som strekker seg ut mot entreprenører og som kan være villige til å jobbe for noen som kanskje ikke har mulighet til å betale i første omgang og kanskje må ta til takke mot andeler eller opsjoner i oppstartsbedriften. Den fjerde egenskapen tar for seg infrastruktur og ser på de grunnleggende systemene til en bedrift og om infrastrukturen i form av veier, lokaler og telekommunikasjon er tilfredsstillende. Den siste egenskapen er åpne markeder som ser på om markedene er åpne og tilgjengelige for oppstartsbedriftene (Spigel, 2015).

Det entreprenørielle økosystemet var viktig å presentere for å kunne besvare forskerspørsmålene;

- 1. Hvordan defineres et entreprenørielt økosystem i litteraturen?*
- 2. I hvilken grad og hvordan inngår oppstartsbedrifter i Mandalsregionen i et entreprenørielt økosystem?*
- 3. Hvilke områder bør Mandalsregionen utvikle for å styrke det entreprenørielle økosystemet i regionen?*

3. Kontekst og metode

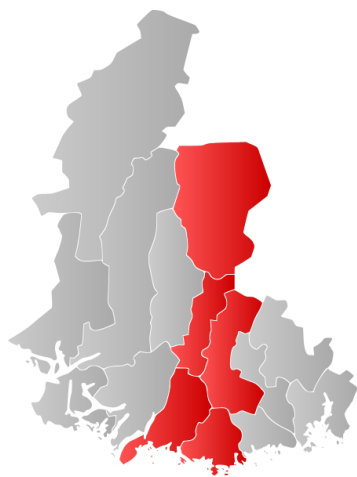
Formålet med dette kapittelet er å redegjøre for konteksten for oppgaven og hvilke metodiske valg som er blitt gjort i oppgaven, og begrunne hvorfor de er tatt for å besvare oppgavens forskerspørsmål. Kapittelet gir også en nærmere beskrivelse av den praktiske gjennomføringen av intervjuer som er blitt utført for å hente inn data til oppgaven.

Metode er, ifølge Olav Dalland (2012) noe som forteller om hvordan en bør gå frem for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap og svare på en problemstilling. I tillegg til å utvikle kunnskap, har metodene som er blitt brukt hjulpet med å systematisere tankene rundt forskningen knyttet til oppgaven. Det som blir sagt og observert gjennom intervjuer må presenteres på en ærlig måte, slik at informasjonen som samles inn blir mest mulig korrekt. Dette vil gjøre at svarene på forskerspørsmålene blir mest mulig troverdig.

3.1 Kontekst

3.1.1 Mandalsregionen

Høsten 2005 dannet Audnedal, Mandal, Lindesnes og Marnadal Lindesnesregionen, og la i 2007 til Åsredal til i regionen. Regionen ledes av Lindesnesrådet som består av 2 representanter fra hver kommune, der en av disse er ordføreren til den representerte kommunen (Lindesnesregionen, 2018). Oppgaven har avgrenset seg til Mandalsregionen. Totalt bor det 25 634 personer i regionen (SSB, 2018). Regionen er den sørligste i Norge, og ligger mellom Stavanger og Kristiansand. Mandalsregionen blir også kalt for Lindesnesregionen. Denne oppgaven velger å kalle regionen for Mandalsregionen da Mandal er sentrum for regionen, og også Næringshagen og flere av de intervjuede bedriftene er lokalisert her.



Figur 2 Kart over Mandalsregionen

3.1.2 Mandalregionens strategiske næringsplan

Lindesnesrådet utviklet i 2009 et høringsutkast for en strategisk næringsplan for Mandalsregionen. Visjonen til regionsplanen er at innbyggerne av regionen skal oppleve Mandalsregionen som grenseløs (Lindesnesrådet, 2009). Det som er viktig med denne rapporten er å huske på at den strategiske næringsplanen er nesten 9 år gammel, og derfor at mange av disse svakhetene er utbredt og at truslene regionen står ovenfor kan ha endret seg. Den strategiske næringsplanen er et høringsutkast, og er formelt bare vedtatt av 4 av 5 kommuner (alle unntatt Mandal). I Mandalsregionens strategiske næringsplan som er skrevet av Lindesnesrådet, er det blitt gjort en SWOT-analyse for å kartlegge regionens styrker, svakheter, muligheter og trusler (Lindesnesrådet, 2009).

Styrker

Av regionens styrker blir det trukket frem geografisk plassering med gunstig klima. Nærheten til Kristiansand styrker plasseringen fordi det gir et stort arbeidsmarked gjennom UiA og Agderforskning, i tillegg til ferje (Kristiansand-Hirtshals) og flyplass (Kjevik). Mandal er et definert sentrum i regionen, og regionen har et bredt næringsliv innen industri, reiseliv, landbruk, fiske og trearbeidene industri. Regionen har store naturressurser til å utvikle opplevelser, vannkraft og bioenergi, og kan utvikle arealer til næringsliv, sjørettet næring, bolig og reiseliv. Regionen har to videregående skoler og Næringshagen. Sørlandets kompetansefond har betydelige midler til kompetansebygging for befolkningen (Lindesnesrådet, 2009).

Svakheter

Rapporten sier at regionens infrastruktur er lite tilfredsstillende med dårlig forfatning på E39, dårlig kollektivtilbud og dårlig mobil- og bredbåndsdekning. Nærheten til Kristiansand fører til en handelslekkasje. Mandalsregionen har ingen institusjoner som tilbyr høyere utdanning, som gjør at store deler av arbeidsstyrken reiser ut for å ta utdanning. Mandal som sentrum er ikke sterkt nok som lokomotiv i regionen, og det mangler ferdigregulerte arealer (Lindesnesrådet, 2009).

Muligheter

Av muligheter som regionen står ovenfor, nevnes arealer som kan gi ny sjønær industri, naturressurser til land- og havbruk, bioenergi og småkraft, og muligheter innenfor reiseliv og kulturbasert næring. Ny E39 vil bidra til å øke arbeidsmarkedet til regionen, og arealer rundt jernbanestasjonene kan bli utviklet. Regionen kan øke samarbeidet med UiA, videregående skole og næringslivet, og kan styrke og utvikle et privat og offentlig servicetilbud (Lindesnesrådet, 2009).

Trusler

Blant truslene som regionen står ovenfor, nevnes det at utviklingen av Sørlandet konsentrerer seg om Kristiansand – Arendal, og utelater Mandalsregionen. Store deler av den indre regionen har manglende mobildekning, og mange mangler også bredbåndstilknytning, i tillegg til at fiber heller ikke er tilstrekkelig utbygget til næringslivet (Lindesnesrådet, 2009).

Et av målene som den strategiske næringsplanen har er å være landsledende innen entreprenørskap. Tiltakene for å nå dette målet er at det skal være et tilbud til gründere og næringslivet om bistand med rådgivning, kurs, seminarer og å finne kapital, og hjelpe små bedrifter med samlokalisering og inkubator tjenester. Alle skoleelever i regionen skal også få tilbud om å trenes i entreprenørskap i samarbeid med Ungt Entreprenørskap (Lindesnesrådet, 2009). Ungt Entreprenørskap er en ideell organisasjon som strekker seg over hele landet, der de gjennom samspill med næringslivet lar skoleelever forsøke seg som gründere ved å starte opp sin egen bedrift og konkurrere i ulike forretningskonkurranser (Ungt Entreprenørskap, 2018). Næringslivet og det offentlige skal trenes i entreprenørskap ved å delta i nettverksprosjekter med mål om å skape nye forretningsmuligheter (Lindesnesrådet, 2009).

3.1.3 Lindesnesregionen Næringshage

Lindesnesregionen Næringshage er lokalisert i Mandal, og har som visjon å «gi næring til vekst i Lindesnesregionen» (Næringshagen, 2018). Næringshagen hjelper eksisterende og nye bedrifter å vokse og skape nye arbeidsplasser. Dette gjøres gjennom kompetent veiledning og tilgang til økonomiske midler. I tillegg til å hjelpe bedrifter og gründere med nettverk og kunnskap, bidrar Næringshagen også med søknader til offentlige og private fond. Næringshagen har begrenset med ressurser, men har kontakt med et større virkemiddelapparat som tildeler betydelige midler til bedrifter på Sørlandet. I tillegg til midler og veiledning tilbyr

Næringsshagen kompetanse på mange ulike felt (Næringsshagen, 2018). Figur 3 viser en modell av Næringsshagen.



Figur 3 Lindesnesregionen Næringsshage (Næringsshagen, 2018)

Venstre side er Næringsshagens geografiske område og virkemiddelapparatet dekker hele Mandalsregionen. De har kontakt med mange bedrifter i regionen, og tilbyr diverse kurs, seminarer og muligheter til disse bedriftene (Næringsshagen, 2018).

Høyre side er det samlede virkemiddelapparatet. Jobben til Næringsshagen er å kjenne virkemiddelapparatet, og deres ønske er at aktørene på høyre side benytter seg av dem for å finne bedrifter i Mandalsregionen (Næringsshagen, 2018).

Midten illustrerer hvordan bedrifter i regionen skal komme i kontakt med Næringsshagen for å fortelle sin historie og deres behov, før Næringsshagen skal koble de sammen med riktig aktør (Næringsshagen, 2018).

3.2 Metode for datainnsamling

For å vite hvilken teori som skulle brukes i oppgaven fikk jeg god hjelp av mine veiledere, som pekte på Ben Spigel og Erik Stam og deres artikler rundt temaet. Derifra fant jeg mange nyttige kilder som de hadde brukt for å skrive deres artikler, som gav et godt teoretisk grunnlag til oppgaven. Det ble også gjort andre søk utenfor deres verk for å finne annen litteratur.

For å vite hvilken metode som skal benyttes ved innsamling av empirisk data er det viktig at man vet hva slags data som trengs for å kunne besvare oppgaven. Det finnes to ulike forskningsmetoder; kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative metoder gir data som kodifiseres som tall, og er svært hensiktsmessige ved behandling av mye data. Kvalitative metoder gir meninger og opplevelser, som vanskelig kan kodifiseres (Dalland, 2012). Ettersom Isenberg (2012) presiserer at et økosystem er langt mer enn en sjekklister, er det hensiktsmessig å få målt meninger og opplevelser om hvordan økosystemet faktisk fungerer, fremfor å måle kvantitativt om hva som er tilstede og hva som mangler i økosystemet. Denne masteroppgaven har basert seg på empiri hentet inn med kvalitative intervjuer hos de ulike bedriftene som er blitt besøkt for å undersøke det entreprenørielle økosystemet i Mandalsregionen. Hensikten med intervjuene er å besvare de to siste forskerspørsmålene i oppgaven:

2. I hvilken grad og hvordan inngår oppstartsbedrifter i Mandalsregionen i et entreprenørielt økosystem?
3. Hvilke områder bør Mandalsregionen utvikle for å styrke det entreprenørielle økosystemet i regionen?

Jeg ønsker å få tak i entreprenørenes subjektive meninger og opplevelser av hvordan det er å starte opp en oppstartsbedrift i Mandalsregionen.

3.3 Utvalg

Det skilles mellom tilfeldig og strategisk utvalg når det velges ut informanter til en empirisk oppgave (Dalland, 2012). Tilfeldig utvalg kjennetegnes ved at det er helt tilfeldig hvem som blir valgt, og brukes ved kvantitative metoder. Strategisk utvalg gjøres der en velger ut informanter som en tror kan fortelle noe rundt det som skal forskes på. Dette brukes ved kvalitative metoder.

I denne oppgaven har jeg valgt en tilnærming med strategisk utvalg. Det ble knyttet kontakt med Lindesnesregionens Næringshage og Innovasjon Norge for å få kontakt med intervjupersoner. Næringshagen gav en oversikt over oppstartsbedrifter i regionen som kunne være aktuelle, i tillegg til e-postadressen til bedriftene, mens Innovasjon Norge gav en liste over alle bedrifter og personkunder som hadde mottatt støtte i form av garanti, lån eller tilskudd de siste 5 årene. Listene inneholdt mange av de samme oppstartsbedriftene. Det var viktig at de oppfylte kravet om at de var innovative, og ikke bare selvstendig næringsdrivende.

Etter å ha fått informasjon fra Næringshagen og Innovasjon Norge ble det tatt kontakt over e-post og telefon med de aktuelle personene, for å undersøke om de var innovative, forklarte kort hva oppgaven skulle gå ut på og om de ville stille til et intervju. Mange stilte seg usikre til intervju, og jeg fant raskt ut at jeg måtte forklare at de ikke trengte noen inngående kunnskap om temaet i oppgaven, men at jeg bare ville høre om hvordan vedkommende hadde opplevd det som gründer i Mandalsregionen.

En respondent er en person som svarer på spørsmål, mens en informant beskrives som en person som er lokalkjent og gir informasjon til forskeren. Et intervjuobjekt er en person som er et objekt for et intervju. Betegnelsen intervjuperson derimot, dekker alle tilfellene nevnt ovenfor (Dalland, 2012). Personene som blir intervjuet i oppgaven blir kalt for intervjupersoner. Alle intervjupersonene hadde vært med på å starte opp bedriften de representerte, med unntak av en bedrift som var blitt kjøpt opp etter konkurs. Det ble totalt intervjuet 8 bedrifter i Mandalsregionen. Alle bedriftene var startet opp eller kjøpt opp de siste 9 årene, mellom 2009-2018, og var lokalisert i Mandalsregionen.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

Før intervjuene ble gjennomført, ble det laget en intervjuguide som tok utgangspunkt i teorien som Spigel (2015) presenterer om et entreprenørielt økosystem. Intervjuguiden ble delt inn i 4 deler:

- Om bedriften og intervjupersonens rolle
- Gründerkultur i regionen
- Oppstartsfasen og utfordringer
- Forbedringer regionen kan gjøre for entreprenører

Før intervjuene ble det presentert hva oppgaven dreide seg om. Da jeg spurte om et intervju enten over telefon eller e-post forklarte jeg kort hva oppgaven dreide seg om. Noen vegret seg for å bli intervjuet fordi de verken hadde kunnskap om temaet eller var blitt intervjuet tidligere. Da var det avgjørende at jeg klarte å selge inn oppgaven som noe ufarlig, og betrygge dem med at de ville klare seg fint så lenge de kjente bedriften sin.

Alle intervjuene ble foretatt på arbeidsplassen til den respektive intervjupersonen. Jeg begynte med å forklare i korte trekk hva oppgaven dreide seg om, og hvorfor jeg var interessert i å intervju akkurat denne bedriften. Jeg forklarte at resultatene ville bli brukt i oppgaven, og at deres svar ville fremkomme som anonyme. Til slutt fortalte jeg hvordan jeg hadde kommet i kontakt med dem. Introduksjonen ble avsluttet med at det ble spurt om å ta opptak av intervjuene, som skulle brukes for å kunne lytte til intervjuet på nytt og renskrive notater.

3.5 Lydopptak

Lydopptak er et uvurderlig hjelpemiddel for å kunne gjengi intervjuet i sin helhetlige form (Dalland, 2012). For å kunne gå tilbake til intervjuene og renskrive notater ble det gjort opptak av alle intervjuene. Dette tillot meg å kunne gå gjennom intervjuene i senere tid, og derfor ha fullt fokus på intervjuet. Under intervjuet tok jeg notater i stikkordsform som jeg skrev ut senere. Å ta opptak av intervjuene ble først klarert med personen som ble intervjuet, der vedkommende muntlig samtykket til dette. Det ble presisert at opptak av intervjuene kun skulle brukes av meg, til hensikt av oppgave. Opptakene skulle deretter slettes etter ferdigstilt oppgave. Det var viktig å klarere med intervjupersonen før jeg startet opptakeren for å skape tillit hos intervjupersonen, og for at opptakene skulle bli troverdige.

3.6 Dataanalyse

Intervjuene ble ikke transkribert, men ble hørt gjennom flere ganger for å så skrive detaljerte notater der muntlige ord ble tatt vekk, og ufullstendige setninger ble fullført. Dette ble gjort fordi det ble en bedre struktur på intervjuene ved å skrive dem i notatform, spesielt fordi intervjupersonen svarte litt utenfor intervjuguiden og svarene gikk over i neste spørsmål før det ble gått tilbake. Ord som «ehm» er her blitt tatt bort, og setningene er blitt renskrevet til tekst. I ett av intervjuene ble vi også avbrutt midt i intervjuet av en kollega av intervjupersonen, og denne delen har også blitt tatt bort fra intervjuet.

3.7 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet stiller spørsmål om målingene som er gjort er utført korrekt og om det som er målt er relevant og gyldig. Et grunnleggende krav til data er at de er relevante for problemstillingen som skal besvares.

Dette gjelder både data som er hentet inn gjennom litteraturen og gjennom de kvalitative intervjuene (Dalland, 2012).

Dette er spørsmål som har vært med i hele oppgaven når jeg har søkt etter relevant litteratur, når intervjupersoner er blitt valgt ut og når intervjuene ble gjennomført. Slik har jeg sikret at jeg har fått riktig data som kunne brukes i oppgaven. For å forsikre meg om at stoffet som ble brukt i teorikapittelet var valid, var jeg nøye med å bruke artikler som var publisert av anerkjente tidsskrifter. I tillegg fant jeg mange fagartikler som bekreftet hverandre, noe som også var med på å styrke validiteten. For å øke reliabiliteten til oppgaven ble alle intervjupersonene holdt anonyme, samtidig som at det ble brukt lydopptak gjennom alle intervjuene. Dette gjorde at intervjupersonene ikke trengte å være redd for å si noe som kunne komme tilbake til dem. Det førte også til at de kunne uttrykke sine meninger, samtidig som jeg fikk muligheten til å lytte til intervjuene på nytt for å sikre at jeg oppfattet hva intervjupersonen sa.

I tillegg til relevans må data være pålitelige. I litteraturen og i intervjuene finnes det feilkilder. Leseren kan feiltolke hva forfatteren har forsøkt å få frem, intervjupersonen kan misoppfatte spørsmålene, og intervjueren kan misforstå svarene som blir gitt under intervjuene. En annen feilkilde kan være at meningsinnholdet kan endres ved renskrivning av intervjuene. Ved gode forberedelser og konsentrasjon under gjennomføringen, kan de vanligste fallgruvene unngås (Dalland, 2012).

For å forsøke å forstå litteraturen korrekt har det blitt søkt opp og lest flere kilder rundt samme tema, og kildene som er blitt brukt for å skrive de ulike artiklene har jeg også studert. For å øke påliteligheten til intervjuene var jeg nøye med å forklare spørsmålene godt for intervjupersonen, og også spørre om vedkommende kunne utdype svarene dersom det var uklarheter i svarene som ble gitt.

En svakhet for oppgaven er utvalget. Ettersom jeg har knyttet kontakt med bedriftene gjennom Lindesnesregionen Næringshage, er det rimelig å anta at bedriftene er godt involvert i regionens økosystem. Det er derfor ikke overraskende at de som har stilt til intervju har sagt at disse organisasjonene har vært viktige samarbeidspartnere for oppstarten. For å styrke

validiteten til utvalget tok jeg kontakt med Innovasjon Norge etter at jeg hadde intervjuet de 8 intervjupersonene. Jeg tok kontakt med 2 aktuelle bedrifter som ikke var blitt oppgitt av Næringshagen, men etter å ha vært i kontakt med dem over telefon/e-post ble det klart at de hadde den samme erfaringen som kandidatene fra Næringshagen, og at Innovasjon Norge-bedriftene også hadde vært i tett kontakt med Næringshagen.

3.8 Kildekritikk

Kildekritikk er metoder som brukes for å undersøke om en kilde er sann. Kilder som benyttes må vurderes og karakteriseres (Dalland, 2012). Da jeg startet å skrive denne oppgaven visste jeg lite om entreprenørielle økosystemer. Jeg begynte derfor å lese meg opp på vitenskapsartikler som jeg kunne finne gjennom Google Scholar, i tillegg benyttet jeg meg av noe litteratur som jeg kunne finne på biblioteket. Veileder pekte meg i riktig retning ved å sende meg en artikkel som inneholdt mange nyttige kilder, i tillegg til å gi meg flere konkrete forfattere som Ben Spigel og Erik Stam. For å styrke troverdigheten på nye kilder, så jeg på gyldighet, holdbarhet og relevans til kilden. For å vurdere gyldigheten og holdbarheten til en tekst, trekker Dalland (2012, s. 74) frem seks spørsmål som en kan stille seg om kilden:

- Hva slags tekst er det?
- Hvem har skrevet teksten?
- For hvem er teksten skrevet
- Hvorfor skriver forfatteren som dette?
- Hva er formålet med teksten?
- Når er teksten skrevet?

Dette var spørsmål som jeg hadde i bakhodet mens jeg lette etter litteratur til oppgaven. De fleste tekstene jeg leste gjennom var vitenskapelige artikler som var gitt ut av anerkjente tidsskrifter, noe som styrket troverdigheten. I tillegg var de skrevet av blant annet Isenberg og Spigel, forskere som er eksperter på entreprenørskap og noen av de fremste på entreprenørielle økosystemer. Årstall var også relevant for når artikkelen var gitt ut, ettersom det var relevant å ha oppdaterte kilder om hva et entreprenørielt økosystem er i dag, i tillegg til eldre kilder for å kunne spore tilbake til opprinnelsen av begrepet. Et annet virkemiddel jeg brukte for å sjekke gyldigheten til kilden, var å se om data som kom frem var benyttet av andre forskere i deres artikler.

For å vurdere relevansen av teksten, fremhever Dalland (2012, s. 74) tre spørsmål:

- Forteller kilden noe om de spørsmål du stiller i oppgaven din og belyser den problemstillingen?
- På hvilken måte mener du kilden kan belyse spørsmålene som du stiller i oppgaven?
- Hvordan ser du for deg at du kan bruke kilden i oppgaven din?

Å finne relevante kilder er tidkrevende, da det må leses mer enn et sammendrag for å finne ut om teksten faktisk kan benyttes i oppgaven. Jeg brukte tid for å finne frem kilder jeg var fornøyd med. Biblioteket var til stor hjelp med å bestille bøker fra andre bibliotek. Allikevel gikk det noe mer tid enn først antatt for å finne kilder til teorien.

3.9 I ettertid

Sett i ettertid, kunne forarbeidene til intervjuguidene ha vært gjort annerledes. Intervjuguiden var noe vanskelig å følge, da intervjupersonen ofte svarte på flere av de senere spørsmålene jeg hadde i intervjuguiden etter at det første spørsmålet ble stilt. Dette førte til at jeg kan ha virket uforberedt fordi jeg måtte vurdere hvilke spørsmål som var besvart med å lese nedover intervjuguiden, fremfor å kun følge guiden kronologisk for å unngå at intervjupersonen måtte besvare samme spørsmål flere ganger. Dette gjaldt da konkrete spørsmål som ikke ville gitt endring i setting, som for eksempel bedriftens alder eller antall ansatte. Noen av svarene jeg fikk var litt knappe, og jeg forsøkte derfor å stille utdypende spørsmål for at intervjupersonen skulle kunne svare mer utfyllende.

I ettertid har jeg sett at jeg av og til, spesielt ved de første intervjuene, kunne ha stilt flere slike spørsmål. Det var tydelig at noen av intervjupersonene var veldig motiverte rundt tematikken til masteroppgaven, mens andre ikke var like komfortable med intervjuene. Dette til tross for at alle hadde svart ja på å stille til intervju. Hva det skyldes vites ikke, men jeg kunne muligens ha vært flinkere til å motivere til intervjuet og utdypet enda mer om hva som ble forsket på.

Noe jeg var fornøyd med var utvalget av intervjupersonene. Jeg fikk inntrykk av at alle som stilte til intervju hadde nyttig og relevant informasjon å tilføye oppgaven, og at de svarte etter beste evne. Svarene deres var utfyllende, og alle var vennlige og lette å snakke med.

4. Resultat og analyse

Dette kapittelet vil presentere funnene som er blitt gjort med metoden jeg har brukt, før resultatene vil analyseres. Presentasjonen vil bli strukturert rundt modellen i figur 1, som viser det teoretiske rammeverket rundt et entreprenørielt økosystem i samsvar med Spigel (2015) sin teori. Først vil de sosiale, kulturelle og materielle egenskapene presenteres, hvor hver av bedriftene gir uttrykk for hvordan de opplever dem.

4.1 Entreprenørene og bedriftene

Intervjupersonene representerte hver sin bedrift, og ble kontaktet etter at jeg hadde et møte med Lindesnesregionen Næringshage. Alle bedriftene som ble intervjuet vil bli holdt anonyme i oppgaven. Bedriftene vil derfor presenteres med alias bedrift A-H.

Tabell 2 Intervjubedriftene

Bedrift	Bransje	Omsetning 2017	Antall ansatte	Oppstart
Bedrift A	Tekstil	2 millioner	1	2014
Bedrift B	Elektroentreprenør	10 millioner	7	2009
Bedrift C	Aktivitetsarrangør	-	2	2018
Bedrift D	Internettdesign og programmering	1 million	1	2015
Bedrift E	Teknisk konsulent	3 millioner	4	2015
Bedrift F	Teknisk konsulent	97 millioner	20	1985, Oppkjøp i 2015
Bedrift G	Fornøyles- og temapark	1 million	1 + 6 i sesong (mai-oktober)	2015
Bedrift H	Gartnervirksomhet	2 millioner	1 + 3 i sesong (mai-august)	2012

De forskjellige bedriftene har siktet seg mot ulike kundegrupper, og har hatt ulike grunner for hvorfor de startet opp bedriften. For intervjupersonen i bedrift A, startet bedriften som en hobby før etterspørselen ble for stor til at vedkommende kunne holde tritt med både hobby og jobb, og måtte velge mellom en av delene. Kundene til bedrift A startet som lokale venner og kjente, men har senere eskalert seg til hele landet gjennom deres nettbutikk. Bedrift B startet

som en bedrift da intervjupersonen fikk et oppdrag fra en kommune. Senere fikk de etterspørsel fra andre kommuner og valgte å utvide bedriften sin.

Bedrift C er en spin-off bedrift som startet fordi intervjupersonen ønsket å utvikle et bredere konsept enn den tidligere bedriften som vedkommende jobbet i hadde. Da det senere var dårlige tider og intervjupersonen mistet jobben, så vedkommende sin mulighet til å satse på oppstartsbedriften. Denne bedriften satser mot internasjonale kunder, i første omgang mot Kina. Intervjupersonen i bedrift D var uenig i noen av avgjørelsene som ble gjort i bedriften der vedkommende tidligere var ansatt, og valgte derfor å starte egen bedrift. Bedriften har kunder rundt omkring Norge som er funnet gjennom det gamle nettverket fra tidligere arbeidsrelasjoner.

Bedrift E består av 4 gründere som jobbet i en bedrift som gikk konkurs. Gründerne så at de kunne bruke samme kompetanse på andre områder for å skape et nytt produkt. Deres kunder er både lokale i Mandal og i Norge. Bedrift F er en bedrift som ble kjøpt opp etter konkurs, og har kunder både i Norge og i utlandet. Bedrift G startet opp på eget initiativ og fikk først kunder fra utlandet, før det strømmet på med norske kunder fra hele landet, fortrinnsvis lokale. Bedrift H startet opp fordi intervjupersonen drev en liknende bedrift tidligere, og måtte ta et valg om å investere i renovering av bedriften eller legge ned. Valget falt på å legge ned for å så starte opp bedrift H. Kundene til bedrift H er for det meste personer som bor i regionen.

4.2 Hva kom frem i intervjuene?

I alle intervjuene som ble gjennomført, ble det fulgt en intervjuguide som ble laget ut ifra det teoretiske rammeverket i figur 1. Denne er laget ut i fra teorien til Spigel (2015). Fra teoridelen ble det entreprenørielle økosystemet beskrevet bestående av kategorier som inneholdt totalt 11 egenskaper, fordelt i tre kategorier; De sosiale, de kulturelle og de strukturelle egenskapene. I det videre vil jeg presentere hvordan de intervjuede bedriftene opplevde de ulike egenskapene i regionen. Presentasjonen vil ta utgangspunkt i intervjuene som ble gjort i tilknytning til oppgaven.

4.2.1 De sosiale egenskapene

De sosiale egenskapene er kompetent og relevant arbeidskraft, investorer, nettverk og mentorer og rollemodeller. Disse egenskapene ser om det er tilgjengelig arbeidskraft i

regionen, om det er investorer som er villige til å investere i oppstartsbedrifter, om det legges opp til nettverksbygging av regionen og om mentorer og rollemodeller er tilgjengelige for entreprenørene. Empirien som kom frem om de sosiale egenskapene fra intervjuene vil først bli presentert i tabell 3 før de presenteres mer utdypende senere i delkapitlet.

Tabell 3 De sosiale egenskapene

Bedrift	Kompetent og relevant arbeidskraft	Investorer	Nettverk	Mentorer og rollemodeller
Bedrift A	Leier inn tjenester fremfor å ansette.	Egenkapital, støtte fra Innovasjon Norge og Lindesnesfondet	Næringshagen har hjulpet	Mentorer via innovasjon Norge
Bedrift B	Ja, lokalt. Mye opplæring innenfor spesialiseringer.	Egenkapital, støtte fra Innovasjon Norge og skattefunn.	Nettverk fra tidligere arbeidsplass SINPRO	Ingen mentorer Hjulpet andre.
Bedrift C	Ikke ansatt flere. Funnet gode partnere lokalt og nasjonalt.	Fått tilbud, ønsker å holde selskapet for seg selv. Støtte fra Innovasjon Norge og Lindesnesfondet	Næringshagen	Mentorer gjennom Næringshagen
Bedrift D	Ikke ansatt flere etter oppstart. Partnere globalt.	Investor med 15 % av selskapet, støtte fra Innovasjon Norge og IFU-kontrakt ¹ .	Nettverk fra tidligere arbeidsplasser.	Mentor fra Innovasjon Norge
Bedrift E	Ikke ansatt flere etter oppstart. Funnet gode partnere lokalt.	Egenkapital + styreleder har skutt inn kapital. Støtte fra Innovasjon Norge og etableringstilskudd.	Nettverk fra tidligere arbeidsplass	Ekstern styreleder som har fungert som mentor
Bedrift F	Ja, lokalt	50 % aksjer hos investorer utad, 50 % lokalt.	Ingen lokale kunder.	Ingen mentorer (oppkjøp). Hjulpet andre
Bedrift G	Ja, globalt	Egenkapital, støtte fra Innovasjon Norge	Næringshagen	Rollemodeller hos nærliggende bedrift. Mentor fra USUS. Hjulpet andre.
Bedrift H	Ja, lokalt.	Egenkapital, støtte fra Audnedalen Næringsforum	Næringshagen har hjulpet.	Ingen mentorer. Hjulpet andre Rollemodell hos nærliggende bedrift

¹ Industrielle forsknings- og utviklingskontrakter. Tegnes mellom bedrift og pilotkunde i privat sektor for å utvikle nye produkter/løsninger. Støtten skal gi bedriften sterkere konkurransekraft (Innovasjon Norge, 2018).

Kompetent og relevant arbeidskraft

Alle intervjupersonene sa seg svært fornøyd med relevant arbeidskraft i det tilfelle hvor det var blitt ansatt flere personer i bedriften. På spørsmål om bedriftene hadde ansatt noen i bedriften, kom det frem at 4 av de totalt 8 bedriftene hadde ansatt flere personer. 3 av de 4 bedriftene som hadde ansatt flere personer, fortalte at de hadde valgt personer med lokal forankring fordi det gjorde det lettere å holde på kompetansen, fremfor å hente inn noen utenfra regionen.

Alle bedriftene som hadde ansatt personer var godt fornøyd med de ansatte. Bedrift G hentet inn arbeidskraft fra utlandet fordi bedriften krevde spesiell kompetanse. Det var i tillegg lettere å ansette personer fra utlandet som kun skulle være der for sesongen. Bedrift A hadde spart penger ved å flagge ut produksjonen til utlandet, mens andre tjenester som markedsføring, pakking og sending av varer ble gjort gjennom innleide tjenester. Dette var ikke fordi det var vanskelig å finne arbeidskraft, men fordi det minket risiko og kostnader ved at de nå ikke måtte ansette noen på fulltid, men leie inn tjenester ved behov. Bedriftene som ikke hadde ansatt noen personer hadde funnet gode partnere å samarbeide med enten lokalt eller globalt.

Investorer

Av de 7 nyoppstartede bedriftene hadde alle mottatt midler fra enten Innovasjon Norge, Skattefunn, Lindesnesfondet og Audnedalen Næringsforum. Egenkapital hadde også vært viktig for oppstarten for alle bedriftene. Det var bare bedrift D og bedrift F som hadde hatt utenforstående investorer mot henholdsvis 15 % og 50 % av selskapet. De andre bedriftene hadde heller ikke forsøkt å finne utenforstående investorer, og gav uttrykk for at de var fornøyd med midler fra de ulike organisasjonene. Bedrift C hadde fått flere tilbud av investorer men hadde foreløpig valgt å holde selskapet for seg selv. Bedrift E svarte på spørsmål om investorer:

«Per i dag har vi bare gått inn med egenkapital selv. Men det vil jo være naturlig på et tidspunkt å få det» (Bedrift E).

Flere av bedriftene gav uttrykk for at de ikke var klare for å ekspandere eller miste kontrollen over selskapet, noe som gjerne er tilfellet når investorer kommer inn i bildet. De opplevde også at verdivurderingen ville bli for lav, og har derfor utsatt å innhente investorer. Flere av

bedriftene hadde samme taktikk som bedrift E og ønsket å hente inn investorer når de senere kunne ekspandere.

Nettverk

Alle bedriftene sa seg enige i at de hadde hatt stor verdi av nettverk for å finne gode samarbeidspartnere og personer som de senere hadde ansatt. Bedrift A, som hadde flagget ut store deler av produksjonslinjen sin, hadde slitt med å finne produsenter på grunn av manglende nettverk og kjennskap i området. På spørsmål om bedriften hadde fått hjelp til å bygge disse relasjonene, svarte intervjupersonen:

«Nei. Det var bare etter mye googeling og søk og mail. Det var sånn sett tilfeldigvis at jeg datt over den bedriften vi bruker nå» (Bedrift A).

Bedrift A fortalte at Næringshagen hadde forsøkt å hjelpe til med det de kunne, men hadde ikke nettverk i landet der bedrift A ønsket å produsere varene sine. Av de intervjuede bedriftene var det 4 intervjupersoner som fortalte at Næringshagen hadde vært en viktig støttespiller for å bygge nettverk for dem. De andre bedriftene hadde også hatt god kontakt med Næringshagen, men fordi de holder på i en forholdsvis sær bransje, har ikke Næringshagen hjulpet dem med nettverksbygging i særlig stor grad. Bedrift B sa at Næringshagen hadde vært en viktig samarbeidspartner for dem, men at når det kom til nettverk hadde Næringshagen ledet dem til SINPRO. SINPRO er et nettverkssamarbeid mellom bedrifter og kunnskapsinstitusjoner, og står for Senter for Innovativ Design og Produksjon. Nettverkssamarbeidet har sin finansiering basert på egeninnsats i form av timer fra ansatte i de 25 partnerbedriftene og 3 kunnskapsinstitusjonene som har inngått avtaler om samarbeid. SINPRO har noe av sitt utspring i Næringshagen (SINPRO, 2018). SINPRO har vært en sentral nettverksbygger for bedrift B.

Bedrift F har ingen lokale kunder, og har derfor ikke bygget særlig nettverk i regionen. Kundene deres har de fra lang tid tilbake, og de er godt kjent innenfor bransjen de jobber innenfor. De to resterende bedriftene har vært spin-off fra bedrifter de tidligere har jobbet i, og har hentet mesteparten av sitt opererende nettverk derfra. Selv om noen av bedriftene har jobbet mer enn andre for å opprette sitt nettverk, sa de seg alle svært fornøyde med nettverkene de har i regionen. Alle intervjupersonene sa at nettverket har spilt en viktig rolle for bedriften.

Mentorer og rollemodeller

Fem av de åtte bedriftene fortalte at de hadde hatt mentorer i bedriften. De tre resterende hadde ikke hatt noen mentorer, men de hadde også vellykkede erfaringer fra tidligere oppstarter. Det er tenkelig at kunnskapen de hadde fra tidligere av er mye av den samme som en mentor kunne bidratt med. De fem bedriftene hadde fått mentorer fra forskjellige steder i regionen gjennom Næringshagen, Innovasjon Norge og USUS. Bedrift E hadde en ekstern styreleder som de hadde knyttet kontakt med gjennom tidligere forbindelser. Styrelederen fungerte som en mentor for bedriften. De fem bedriftene fortalte at Mentorer hadde vært svært nyttige for dem, og var veldig fornøyde med mentorene de hadde hatt. Mentorene hadde bidratt med det praktiske med oppstart av bedriftene, lagt en plan for hvordan bedriftene burde drives fremover og hjulpet til med søknader. Bedrift H fortalte at selv om de ikke hadde hatt noen utnevnt mentor, hadde Næringshagen bidratt med forskjellige kurs og veiledning. Næringshagen besøkte også bedriften i oppstartsfasen for å se hvordan bedriften kunne få et best mulig utgangspunkt. Bedrift B, G og H har også vært med å hjelpe andre oppstartsbedrifter gjennom nettverk og veiledning, og har videre vært rollemodeller for nye oppstartsbedrifter. Bedrift G og H hadde også hatt rollemodeller gjennom andre oppstartsbedrifter i nærområdet, der de hadde opplevd som en stor inspirasjon gjennom å samtale med dem.

4.2.2 De kulturelle egenskapene

De kulturelle egenskapene består av gründerkultur og gründerhistorier. Disse egenskapene ser på hvilke forhold gründerne har til hverandre og hvilke holdninger regionen har til gründerne. Egenskapene ser også på historier om gründerne som har vært til inspirasjon for andre gründerne. Empirien som kom frem om de kulturelle egenskapene fra intervjuene vil først bli presentert i tabell 4 før de presenteres mer utdypende senere i delkapitlet.

Tabell 4 De kulturelle egenskapene

Bedrift	Gründerkultur	Gründerhistorier
Bedrift A	Næringshagen bidrar mye, positive tilbakemeldinger fra venner og kjente.	Ingen lokale gründerhistorier
Bedrift B	Næringshagen har vært viktig. Positive tilbakemeldinger.	Ingen lokale gründerhistorier. Historier fra egen, tidligere bedrift.
Bedrift C	Næringshagen. Utelukkende positive tilbakemeldinger. Stor interesse.	Historier fra tidligere gründere som har vært motiverende.
Bedrift D	Næringshagen. Positive tilbakemeldinger	Ingen lokale gründerhistorier
Bedrift E	Næringshagen bidrar mye. Bare positive tilbakemeldinger	Ingen lokale gründerhistorier
Bedrift F	Positivt. Savner engasjement fra det offentlige.	Selskapets tidligere historie.
Bedrift G	Lite kultur for å starte opp selv, men bare positive tilbakemeldinger	Historier fra liknende bedrifter som hadde vist at det var mulig.
Bedrift H	Næringshagen bidrar mye.	Ingen lokale gründerhistorier, snakket med andre lokale gründere.

Gründerkultur

Alle intervjupersonene fortalte at Næringshagen bidrar positivt til en god gründerkultur i Mandalsregionen. De sa også at det var utelukkende positive tilbakemeldinger fra venner og kjente rundt oppstart, selv om bekjente også hadde stilt seg tvilende til at oppstartsbedriftene skulle overleve. Bedrift H svarte på spørsmål om støtte fra venner og kjente, at:

«Mange tenkte det hadde tippet over da vi skulle bygge (...). Det var det ingen som hadde tro på. Men det har gått så langt.» (Bedrift H)

Venner og kjente var støttende, men hadde ikke troen på at det skulle lykkes. Mandal har tidligere vært sterke innenfor industri, og bedrift F hadde inntrykk av at de lokale politikerne ikke ønsket å gjøre noen store endringer med det. Intervjupersonen opplevde at de som en teknologibedrift ikke var særlig ønsket i Mandalsregionen, da andre støyende og forstyrrende industrier rundt området ble prioritert fremfor deres bedrift. Dette til for at bedrift F hadde mange viktige og store kunder. Bedriften hadde også sett på nabokommuner som Lyngdal og

vurdert flytting. Her hadde intervjupersonen inntrykk av at de ble satt mer pris på, men på grunn av lave leiekostnader samt god lokal kompetanse ble bedriften værende på samme plass. Bedrift C opplevde at det var mange som hadde lyst til å starte for seg selv i regionen, men at det var få som faktisk tok steget og gjorde det. Bedrift G hadde samme oppfatning, og mente også det var få som ville legge inn arbeidet det faktisk tok for å starte opp sin egen bedrift. Dersom vi ser på statistikken, ser vi at det på landsbasis ble de 3 siste årene i snitt opprettet 5,36 aksjeselskap per 1000 innbygger. Dersom vi ser på Mandalsregionen isolert sett, ble det opprettet 5,10 aksjeselskap per 1000 innbygger. Ser vi på naboregionene til Mandalsregionen, ser vi at det i Kristiansandregionen ble det opprettet 5,66 aksjeselskap per 1000 innbygger, mens det i Listerregionen ble opprettet 4,95 aksjeselskap per innbygger (Brønnøysundregistrene, 2018).

Tabell 5 Opprettede aksjeselskap per 1000 innbygger mellom 2015-2017

Landsbasis	Mandalsregionen	Kristiansandregionen	Listerregionen
5,36	5,10	5,66	4,95

Gründerhistorier

Samtlige intervjupersoner tenkte seg godt om før de svarte på spørsmålet om det var historier om gründere i regionen. 3 av bedriftene hadde vært i kontakt med andre lokale gründere innenfor samme bransje som hadde vist at det var mulig, og som hadde vært en inspirasjon for dem. Bedrift C hadde også vært i kontakt med en lokal gründer som hadde startet opp flere selskaper, og som hadde vært med å motivere til å ta steget mot å starte for seg selv. Det var likevel ingen historie som gikk igjen hos de ulike bedriftene, og det var ingen som hadde blitt inspirert av samme historie. Selv om det er flere store bedrifter i Mandal som har hatt en suksess, har de tydeligvis ikke blitt sett på som et gründereventyr av de andre entreprenørene i regionen. Bedrift B sa at de ikke hadde hatt noen andre gründerhistorier som motivasjon, men en tidligere bedrift som intervjupersonen hadde startet kunne vise til en stor suksess, og hadde hjulpet med å ta bort mye av frykten for å mislykkes for vedkommende.

4.2.3 De strukturelle egenskapene

De strukturelle egenskapene består av politiske, universiteter, støttetjenester, infrastruktur og åpne markeder. Disse ser på om politikken legger til rette for entreprenører, om det er

tilgjengelige universiteter og om det er et samarbeid mellom universiteter og entreprenører, om det finnes tjenester som retter seg mot entreprenører, om infrastrukturen er tilfredsstillende for oppstartsbedriften og om markedene er åpne og tilgjengelige for oppstartsbedriftene. Empirien som kom frem om de strukturelle egenskapene fra intervjuene vil først bli presentert i tabell 6 før de presenteres mer utdypende senere i delkapitlet.

Tabell 6 De strukturelle egenskapene

Bedrift	Politisk	Universiteter	Støttetjenester	Infrastruktur	Åpne markeder
Bedrift A	Opplever at det er gjort det som kan gjøres. Trekker frem Næringshagen og Innovasjon Norge som positive virkemidler. Savner skatteletter.	Ingen samarbeid med universiteter	Næringshagen	Vanskelig å finne gode lokaler. Hyppige strømbrudd om vinteren.	Kunder lokalt og nasjonalt. Startet på grunn av etterspørsel
Bedrift B	Ser ikke hva som kunne vært gjort annerledes. Trekker frem lokalisering av Næringshagen som veldig bra.	Noe samarbeid med UiA	Næringshagen	Lett å finne gode lokaler. Veier/el/telekommunikasjon fungerer bra.	Kunder lokalt og nasjonalt. Startet på grunn av etterspørsel
Bedrift C	Intervjuperson satt svært stor pris på pengestøtte fra NAV som blir gitt til gründere, som tillater å satse på eget prosjekt.	Gründerens mentor jobber på Universitet	Næringshagen skaffer dersom det mangler	Lett å finne gode kontorlokaler.	Spin-off. Ønsker kunder internasjonalt. Startet på grunn av etterspørsel
Bedrift D	Det økonomiske er en utfordring, men tror ikke det politiske kan gjøre noe med det.	Ingen samarbeid med universiteter	Næringshagen	Ingenting å utsette på infrastrukturen.	Spin-off. Kunder nasjonalt
Bedrift E	Innovasjon Norge og etableringstilskudd har vært avgjørende.	Forsøkt samarbeid med universiteter. Samarbeid med UiAs mekatronikklab.	Næringshagen	Fant lokaler gjennom tidligere nettverk. Visste hvor de skulle gå. Kanskje ikke like lett for innflyttere.	Startet etter konkurs. Kunder lokalt og nasjonalt
Bedrift F	Mener lokalpolitikere kunne gjort en bedre innsats med å rydde områder i Mandal for å gjøre de mer attraktive for teknologibedrifter. Mener Mandal ligger litt etter sammenlignet med for eksempel Lyngdal der det legges mer til rette for bedriftene.	Samarbeid med UiA og NTNU	Næringshagen	Gode lokaler, men plages at det er industribedrifter rundt som ødelegger førsteinntrykket til kunder. Ikke fornøyd med veiene inn til lokalene. El/telekommunikasjon fungerer bra	Kunder nasjonalt og globalt
Bedrift G	Skatteregler er en stor utfordring. Savner forenklede skatteregler for entreprenører, som er lettere å sette seg inn i.	Samarbeid med UiA	Næringshagen	Vanskelig å få transportert kunder opp til bedriften med kollektivtransport, noe som er utfordrende for bedriften. Fibernet bygges ut, og vil hjelpe bedriften.	Startet på eget initiativ. Kunder lokalt, nasjonalt og globalt
Bedrift H	Ser ikke hva som kunne vært gjort annerledes.	Ingen samarbeid med universiteter	Næringshagen	Slitt noe med strømbrudd, men bedriften har vært stengt mesteparten av vinteren, så ikke vært direkte hinder.	Kunder lokalt. Startet på eget initiativ.

Politisk

På spørsmålet om hvordan Mandalsregionen kunne ha gjort det lettere for lokale som entreprenører, var det i utgangspunktene ingen av intervjupersonene som hadde noe å komme med. De fleste intervjupersonene mente at det som kan gjøres allerede var gjort, og at det var helt opp til entreprenøren herifra. Etter litt betenkingstid og noen oppfølgende spørsmål, kom det likevel frem at skatteregler var en stor utfordring å sette seg inn i, og at det var svært vanskelig å få til alt. Det var blant de fleste bedriftene en enighet om at det burde være økonomisk stimulerende tiltak for entreprenører. De savnet forenklede skatteregler for oppstartsbedrifter å forholde seg til, samtidig som at de ønsket skattelette i etableringsfasen. Dette er uansett ikke noe regionen kan gjøre noe med, da det ikke er de som regulerer skattereglene i regionen.

Næringshagen og dens lokalisering ble trukket frem som gode virkemidler som hadde blitt gjort. Et annet politisk tiltak som ble trukket frem var kontantstøtteordningen til NAV, som tillater å beholde dagpenger i 12 måneder under etablering av egen virksomhet (NAV, 2018). I tillegg ble statlige støtteordninger som oppstartsmidler fra Innovasjon Norge og Skattefunn trukket fram som svært gode virkemidler for oppstartsbedriftene. Flere av oppstartsbedriftene så på Mandalregionen som attraktiv for gründere, fordi det var lett å komme gjennom virkemiddelapparatet sammenlignet med mange andre norske regioner. Dette fordi det er relativt få personer som prøver seg som gründere i regionen i forhold til kapasitet hos Næringshagen. Bedrift F opplevde at de lokale politikerne kunne gjort en bedre jobb for å ønske en teknologibedrift som dem mer velkommen, ved å tilrettelegge bedre med attraktive lokasjoner for bedriftene deres.

Universiteter

5 av de 8 bedriftene har eller har hatt direkte eller indirekte samarbeid med universiteter og utdanningsinstitusjoner. Bedrift B hadde hatt noen av sine arbeidere på UiA for etterutdanning. Bedriften hadde også forsøkt å få til noe samarbeid med UiA, men hadde sett at det ble litt for stor avstand både fysisk og faglig. De var likevel åpne for å forsøke på nytt ved en senere anledning. Bedrift C hadde en mentor som jobber på UiA. Bedrift E hadde noe samarbeid med den helt nye Mechatronics Innovation Lab (MIL) som eies av UiA, og bedriften håpet å få til mer samarbeid der fremover (MIL, 2018). Bedrift F hadde hatt flere samarbeid med både NTNU og UiA, og var også sponsor av forskningsprosesser ved NTNU.

Bedrift G har samarbeidet med UiA, med masteroppgaver og prosjekter, og håpet også å fortsette med det i fremtiden.

Støttetjenester

Ingen av de intervjuede bedriftene hadde vært i kontakt med støttetjenester i form av advokater, regnskapsførere eller liknende som rettet tilbudet sitt spesielt til gründere. Dette med unntak av Næringshagen, som er åpen for alle. Flere av intervjupersonene fortalte at de hadde deltatt på kurs hos Næringshagen om hvordan å starte egen bedrift og andre relevante kurs for gründere, mot en symbolsk sum. Bedrift C, som kanskje kjente best til Næringshagen av de forskjellige bedriftene, fortalte at Næringshagen bidro med mange ressurser og kontakter som de hadde innad i Næringshagen. Dersom det var behov for noen ressurser som ikke var tilstede, skaffet Næringshagen dette til svært gunstige, subsidierte priser. Dette var ikke noe de andre intervjupersonene tok opp. Flere av de spurte avkreftet at de var klar over tilbudet om denne støttetjenesten.

Infrastruktur

Det var varierende for hvordan de ulike intervjupersonene hadde opplevd infrastrukturen i regionen. Bedrift A opplevde at det var vanskelig å finne gode lokaler, og spesielt egnede lagerlokaler. Dette var også noe av den medvirkende årsaken til de ikke hadde ansatt noen andre i bedriften og heller satt ut pakking og lager til andre bedrifter. Bedriften driver også nettbutikk, og har slitt med strømbrudd som har vart over lengre tid denne vinteren. Dette skyldtes hovedsakelig trær som var falt ned over strømlinjene. Dette var også noe bedrift H har slitt med, ettersom de er lokalisert nærme hverandre, men har vært et mindre problem for bedrift H fordi mesteparten av deres virksomhet jobber kun i sommerhalvåret. Disse strømbruddene har ikke vært et problem tidligere, og intervjupersonen fra bedrift A regnet derfor med at det skulle bli ryddet opp rundt strømlinjene før neste vinter og at problemet ikke skulle vedvare. Bedrift B derimot, som er mer sentralt lokalisert i Mandal, har funnet gode lokaler og fortalte at veier, elektrisitet og telekommunikasjon fungerer bra. Det samme sa bedrift C og D. Bedrift E fant egnede lokaler gjennom tidligere nettverk og visste hvor de skulle gå, men skjøt inn at det kan være vrient for entreprenører som kommer utenfra å oppdage disse mulighetene. De ville da eventuelt måtte ta kontakt med Næringshagen. Bedrift F var fornøyd med beliggenheten men ble plaget av forskjellige industribedrifter som lå rundt deres lokaler og ødela inntrykket av deres bedrift, i tillegg til at veiene deres ble tilgriset av anleggstrafikk. Bedrift G var kjempefornøyd med beliggenheten og dens tilhørende fasiliteter,

men hadde store problemer med å få fraktet opp kundene til lokasjonen med kollektivtrafikk. Intervjupersonen savnet et busstilbud til bedriften som kunne ha hjulpet vedkommende med en større kundestrøm.

Åpne markeder

5 av de 8 intervjuede bedriftene har kunder lokalt. Bedrift C og G ønsker kunder fra utlandet til deres lokasjon fordi lokasjonen er en stor del av deres produkter. Bedrift D driver med internettdesign og programmering, og det er sånn sett ikke avgjørende for hvor bedriften er stasjonert. Intervjupersonen valgte å plassere bedriften der fordi intervjupersonen bodde der fra tidligere av. Bedrift F har ingen kunder lokalt, men har lokalisert seg i Mandal fordi den gode kompetansen som trengs i bedriften befinner seg der, og fordi det er en liten sannsynlighet for at arbeidstakerne velger en annen bedrift istedenfor dem.

5. Entreprenørielle økosystemer i Mandalsregionen

I kapittel 2 ble det teoretiske rammeverket for entreprenørielle økosystemer lagt frem, og i kapittel 4 ble empirien som ble hentet inn gjennom intervjuer presentert. I dette kapitlet vil empiri og teori koples sammen for å besvare forskerspørsmålene som ble lansert innledningsvis:

1. *Hvordan defineres et entreprenørielt økosystem i litteraturen?*
2. *I hvilken grad og hvordan inngår oppstartsbedrifter i Mandalsregionen i et entreprenørielt økosystem?*
3. *Hvilke områder bør Mandalsregionen utvikle for å styrke det entreprenørielle økosystemet i regionen?*

5.1 Hvordan defineres et entreprenørielt økosystem?

Et entreprenørielt økosystem er samspillet mellom entreprenøren og aktørene rundt entreprenøren innenfor et avgrenset geografisk område. Litteraturen tar opp egenskaper som trengs i et entreprenørielt økosystem. Disse egenskapene deles inn i 3 ulike kategorier, sosiale, kulturelle og strukturelle egenskaper, slik som det er presentert av Spigel (2015). De sosiale egenskapene bidrar til entreprenørens sosiale egenskaper, som kompetent og relevant arbeidskraft, investorer, nettverk og mentorer og rollemodeller.

De kulturelle egenskapene ser på økosystemets holdninger til entreprenørskap, på gründerkulturen og historier om vellykkede gründerne i regionen som er til inspirasjon for gründerspirer. De strukturelle egenskapene innebærer fysiske aktører og formaliserte regler i økosystemet. Her inngår politiske bestemmelser, samarbeid mellom universiteter, støttetjenester som tilbyr tjenester til gründerne, fysisk infrastruktur som veier, lokaler og telekommunikasjon, og til slutt åpne markeder som er tilgjengelige for entreprenøren.

Teorien rundt det entreprenørielle økosystemet er kritisert av Stam (2015) på tre punkter. Han kritiserer det entreprenørielle økosystemet for at teorien tar utgangspunkt i at et område med suksessfulle oppstartsbedrifter også har et vellykket entreprenørielt økosystem. Dette mener Stam ikke nødvendigvis er tilfelle. Her kan det tenkes at et område som har store mengder av en unik og sjelden ressurs, kan starte opp mange bedrifter rundt dette, uten at det entreprenørielle økosystemet er særlig utviklet. For det andre kritiserer Stam teorien for å bestå av lister med faktorer som ikke begrunnes med hvilken sammenheng de har ovenfor det

entreprenørielle økosystemet. Til slutt kritiserer han teorien for å ikke være fysisk avgrenset innenfor et geografisk område, og at den er for generell (Stam, 2015).

Videre kan teorien kritiseres for å bare ramse opp egenskaper som fremmer et entreprenørielt økosystem, uten å ta for seg hvilke egenskaper som kan hemme økosystemet. Det entreprenørielle økosystemet er kanskje ikke tilpasset tynne regioner som Mandalsregionen, men tar utgangspunkt i mer urbane regioner der det er store forskningsinstitutter og universiteter. Isenberg (2012) sier at et entreprenørielt økosystem ikke er en sjekklister, men at de nevnte faktorene må være til stede for å skape et. Likevel kan teorien kritiseres for å ikke ta med egenskaper som kan hemme det entreprenørielle økosystemet, og heller ikke spesifisere egenskapene som skal være med i forhold til hvilke bransjer regionen har spesialisert seg på.

5.2 I hvilken grad og hvordan inngår oppstartsbedrifter i Mandalsregionen i et entreprenørielt økosystem?

Spigel (2015) definerer et entreprenørielt økosystem bestående av sosiale, kulturelle og strukturelle egenskaper. Oppgaven vil drøfte i hvilken grad de ulike egenskapene til et entreprenørielt økosystem finnes i Mandalsregionen basert på intervjudata. Det entreprenørielle økosystemet vil også bli noe kritisert.

5.2.1 De sosiale egenskapene

Som det ble presentert i figur 1 er de sosiale egenskapene de som danner det sosiale nettverket til entreprenøren. Disse består av kompetent og relevant arbeidskraft, investorer, nettverk og mentorer og rollemodeller.

Kompetent og relevant arbeidskraft

De intervjuede bedriftene som hadde ansatt personer var jevnt over fornøyde med ferdighetene til personene de har ansatt i bedriftene sine. Mange av disse bedriftene har sprunget ut av regionen, og vil derfor ha mye av kjernekompetansen i regionen. Bedrift G var den eneste bedriften som var kommet utenfra som innflytter til regionen med et nytt konsept, og valgte også å hente arbeidskraften utenfra regionen. Selv om de andre bedriftene var godt fornøyd med de ansatte i bedriften, og at regionen hadde mye god kompetanse, hadde likevel mange av de ansatte behov for mye opplæring. Mye tyder på at bedriftene ikke hadde noen

store forventninger til kompetanse hos de nyansatte. Dette ble forklart med at bedriftene gjerne drev med smalere nisjer, og det derfor ikke kunne forventes til at de ansatte skulle inneha kompetansen som krevdes. Ettersom mange av bedriftene har kommet ut av tidligere bedrifter som såkalte spin-offs, er det ikke overraskende at intervjupersonene er fornøyde med den tilgjengelige arbeidskraften, da de er i bransjen som allerede er utberedt i regionen. Det er vanskelig for regionen å kunne utdanne mennesker til bedrifter som driver innenfor smale segmenter, spesielt utfordrende for Mandalsregionen da de ikke har verken universiteter eller høyskoler. Her har Mandalsregionen satt som mål i sin Næringsplan å ha gode samarbeid med Universitetet i Agder, som skal øke muligheten til å dekke behovene til bedriftene når det gjelder kompetanse (Lindesnesrådet, 2009).

Investorer

Det var bare 2 av de 8 intervjuede bedriftene som hadde hatt utenforstående investorer i bedriften, mens de andre bedriftene hadde valgt å holde selskapet for seg selv. Ingen av bedriftene hadde forsøkt å skaffe investorer uten å lykkes. En av bedriftene fortalte også at de hadde mottatt flere tilbud fra investorer men ønsket å holde selskapet for seg selv.

Det kan se ut som at det ikke mangler investorer i Mandalsregionen, men at bedriftene ikke ønsker å gi fra seg kontrollen i en tidlig fase. Dette kan bremse vekst i oppstartsfasen. Dette kan virke overraskende da oppstartsbedrifter gjerne mangler kapital i begynnelsen, som i verste fall fører til konkurs. Det at bedriftene velger å holde investorer utenfor gjør at entreprenøren kan styre bedriften uforstyrret, men det kan også tenke seg at entreprenøren er redd for å tape investorers penger, eller å miste bedriften på grunn av manglende kontroll. Likevel vil dette også kunne hemme dem, da det ikke er noen investorer til utsetning den dagen bedriften eventuelt skulle ha problemer.

En av intervjupersonene snakket varmt om kontantstøtteordningen til NAV, som gjorde det mulig for vedkommende å starte opp sin egen bedrift med dagpenger i 12 måneder etter at den tidligere bedriften der vedkommende hadde jobbet måtte si opp noen av sine ansatte. Alle bedriftene hadde mottatt støtte fra enten Innovasjon Norge, Skattefunn, Lindesnesfondet eller Audnedalen Næringsforum, og noen fortalte at dette hadde vært avgjørende for å få til den vellykkede oppstarten som alle de intervjuede bedriftene hadde vært igjennom. På den andre siden kan det stilles spørsmål om hvorfor bedrifter som mottar støtte fra ulike fond, spesielt offentlige fond, ikke møter krav om vekst for å øke verdiskapningen og også få midler tilbake

til samfunnet slik at flere nye oppstartsbedrifter også kan motta tilsvarende midler. Ordningene kan også stride imot hva Isenberg (2010) mener om bruk av investeringsmidler i regionen, om at midlene ikke må brukes dersom det ikke er helt nødvendig. Det er vanskelig å vurdere om midlene som er brukt har vært nødvendige eller ikke, men ettersom flere av bedriftene velger å ikke ta imot investorer i oppstartsbedriftene sine, kan mye tyde på at det er blitt gitt ut midler til oppstartsbedrifter selv om det ikke har vært nødvendig.

Nettverk

Nettverk er essensielt for å hente inn ressurser som gründeren ikke har selv. Gjennom intervjuene kom det frem at Næringshagen hadde vært en viktig bidragsyter for å bygge nettverk, men manglet i noen grad omfang av aktører. Bedriftene så seg fornøyde med Næringshagens bidrag, selv om de av og til trengte andre kontakter enn hva Næringshagen kunne bidra med. Flere av oppstartsbedriftene var spin-off fra tidligere bedrifter, og benyttet seg derfor mye av intervjupersonens tidligere nettverk. Det var også andre nettverkssamarbeid, som SINPRO, som har sitt utspring fra Næringshagen. SINPRO har bidratt mye i nettverksbyggingen for noen av bedriftene. Selv om bedriftene så seg fornøyde med næringshagen og deres bidrag, kan dette være fordi entreprenørene ikke vet om en annen virkelighet som i et komplett entreprenørielt økosystem der alle nødvendige aktører kunne vært tilgjengelige.

Ettersom flere av bedriftene hadde måtte ha relasjonsbygging på egenhånd eller gjennom tidligere relasjoner, er det tydelig at aktørene er der, men at Næringshagen ikke har vært gode nok på å bygge relasjoner. Dette er noe som Næringshagen hele tiden kan bli bedre på ved å knytte kontakt med alle aktører som blir tatt inn gjennom oppstartsbedrifter som er i kontakt med Næringshagen. Det ser ut til at nettverksbiten fungerer godt for lokale som allerede har et godt nettverk fra tidligere av.

Det en av bedriftene også nevnte i intervjuene, var at det kan være utfordrende for en entreprenør som kommer utenfra å vite hvor en skal få nettverksfeste i regionen annet enn gjennom Næringshagen. Ettersom Næringshagen mangler omfang av nettverk kan det være vanskelig for innflyttere å etablere nettverk.

Mentorer og rollemodeller

Mange av bedriftene hadde hatt mentorer som hadde bidratt i bedriften i form av veiledning. De fleste hadde fått tildelt en veileder som følge av mottatt støtte fra Innovasjon Norge. Ingen av intervjupersonene hadde selv vært mentorer, men til dels vært rollemodeller og hjulpet andre bekjente i noen grad for å komme i gang. Det kan stilles spørsmål om ikke Næringshagen, Innovasjon Norge og andre som bidrar med oppstartsmidler, burde ha tatt tak i gründere slik at de kunne fungert som mentorer for andre oppstartsbedrifter. Intervjupersonene så seg fornøyde med mentorene, men det er vanskelig å vite ut fra det om mentorordningen har fungert godt.

Ettersom mentorene gjerne har kommet fra organisasjoner som har bistått med penger, kan det tenkes at disse mentorene skulle bidra med noe veiledning for hvordan pengene skulle bli brukt. Dersom det er tilfelle, kan det hende mentoren har gitt intervjupersonene veldig frie tøyler for hvordan pengene skal brukes. Intervjupersonen vil da kunne oppleve at mentortjenesten har vært god, selv om mentoren egentlig har vært fraværende.

Et annet scenario kan være at mentoren ikke har hatt nok kjennskap til bransjen som entreprenøren opererer i, og har derfor bare bidratt med generell kunnskap rundt oppstart, men at mentoren ellers ikke har kunnet hjulpet veldig mye. Entreprenøren vil oppleve det som god veiledning, men vet ikke nødvendigvis hva som egentlig kan forventes av en mentor. Det kan derfor vanskelig sies om mentorene har fungert godt, men det kan i hvert fall konstateres at de som har hatt mentorer har vært fornøyde med dem.

Det er vanskelig å måle tilgjengeligheten av rollemodeller, da dette gjerne kan være en venn eller et familiemedlem. Det kom frem at flere av intervjupersonene hadde sett på andre entreprenører før de hadde startet opp for seg selv. Det kan også tenke seg at mange har rollemodeller uten at de helt er klar over det selv, ved at de for eksempel har hatt en venn eller et familiemedlem som de ubevisst har sett mye opp til.

Det er tydelig at de sosiale egenskapene i stor grad fungerer for de etablerte i regionen, men det kan stilles spørsmål om hvor godt det fungerer for innflyttere til regionen. De vil måtte i store deler basere seg på Næringshagen, og vil sannsynligvis ikke ha rollemodeller i regionen. samtidig vil innflyttere kunne få det utfordrende å bygge nettverk ettersom Næringshagen mangler noe dybde på det området. Relevant arbeidskraft kan også være mer utfordrende å skaffe for den utenforstående entreprenøren, spesielt dersom bransjen også er ny i regionen.

Mandalsregionen vil derfor kanskje ha behov for å gjøre det lettere for innflyttere å starte opp en egen bedrift med forbedring av nettverksbyggingen.

5.2.2 De kulturelle egenskapene

Som det ble skissert i figur 1 består de kulturelle egenskapene av gründerkultur og gründerhistorier, og stimulerer til oppstart og entreprenørskap.

Gründerkultur

Gründerkultur er holdninger samfunnet har til gründere, og verdier og meninger gründere har mellom hverandre (Licht & Siegel, 2006). Flere av intervjupersonene mente det var liten kultur for å starte opp for seg selv. En annen intervjuperson sa at mange i Mandalsregionen hadde lyst til å starte, men at de ikke visste helt hvordan de skulle gjøre det. Inntrykket som intervjupersonene gav var at det var få oppstartsbedrifter i Mandalsregionen. Dersom vi ser på statistikken for antall oppstartede aksjeselskap per 1000 innbyggere som er presentert i tabell 5, ser vi at Mandalsregionen ligger litt under med 5,10 sammenlignet med landsgjennomsnittet på 5,36. Sammenlikner vi med naboregionene Listerregionen og Kristiansandregionen, ligger Mandalsregionen henholdsvis bedre enn Listerregionen, samtidig som den ligger litt under Kristiansandsregionen.

Viktig er det å huske på at denne statistikken ikke tar hensyn for verken befolkningens alder, befolkningstetthet, hvilke bransjer disse selskapene opererer i eller om disse selskapene er innovative eller ikke. Mandalsregionen ligger ikke langt under landsgjennomsnittet, og det kan derfor ikke sies, ut i fra statistikken, at det er stor forskjell på Mandalsregionen sammenlignet med resten av landet. Det kan også tenke seg at intervjupersonene forestiller seg en innovativ region som Silicon Valley hvor det meste som foregår er oppstart av nye bedrifter. Det tas videre ikke høyde for at Mandalsregionen er en forholdsvis liten og tynn region, som verken er store på revolusjonerende forbrukerteknologi eller romfart.

Ettersom en av intervjupersonene forteller at mange personer i regionen har lyst til å starte, men at det er få som faktisk tør å ta steget, kan det vise til at det er lite kunnskap rundt det å starte opp for seg selv. Gjennom regionens strategiske næringsplan jobbes det for å tilby opplæring av dette ved å tilby alle i skolen opplæring i samarbeid med Ungt Entreprenørskap. I tillegg holdes kurs og seminarer for gründere og næringslivet (Lindesnesrådet, 2009). Dette kan gjøre det lettere for gründerspirer som ønsker å starte opp for seg selv. Ved at flere har

kunnskap om å starte opp for seg selv, vil det kanskje bli lettere å starte opp for gründerspirer enn hva det har vært tidligere.

Intervjupersonene fortalte at de hadde fått utelukkende positive tilbakemeldinger på at de startet for seg selv, samtidig som at noen hadde stilt seg tvilende til om de skulle klare seg. Det kan se ut til at det er gode holdninger til entreprenørskap blant mange av innbyggerne i regionen. Det at noen stiller seg tvilende til konsepter vil være ganske naturlig ettersom oppstart av en bedrift er innblandet med høy risiko. Likevel ser det ut til at det er noen vei å gå for Mandalsregionen med å endre holdninger. Forskning har vist at områder der det er stor åpning for å prøve og feile, og der det oppfordres til å starte for seg selv, vil det også startes opp flere oppstartsbedrifter (Spilling, 2006). Det er svært positivt at ingen har opplevd negative holdninger rundt det å starte opp en egen bedrift, da en av de største utfordringene for å skape et entreprenørielt økosystem er de kulturelle holdningene til entreprenørskap i regionen (Licht & Siegel, 2006).

Gründerhistorier

Gründerhistorier er historier om vellykkede lokale gründere og oppstartsbedrifter som fungerer som motivasjon for gründerspirer og er viktige for å bygge et entreprenørielt økosystem (Feld, 2012). På spørsmål om det var noen lokale gründere som hadde gjort det bra og vært motiverende for intervjupersonen, svarte flere at det var tilfelle. Likevel var det interessant at ingen tok opp eksempel om samme bedrift eller person. Det var altså ingen Steve Jobs² i Mandalsregionen som fungerte som en vandrehistorie for entreprenørene. Det kan også stilles spørsmål om hvor flink Norge er til å fremme og belønne gründere, slik som Gilder (1992) mener er hensiktsmessig for å fremme entreprenørskap.

Ettersom intervjupersonene ikke har møtt noen negative reaksjoner rundt det å starte opp bedriftene sine, tyder på at samfunnet har positive holdninger til entreprenørskap. Intervjupersonene fortalte at det var få oppstarter i regionen, men dersom vi legger statistikken til grunne, ser vi at det ikke er stort avvik fra Mandalsregionen og resten av landet. Mandalsregionen har likevel en liten vei å gå for å få en sterk gründerkultur ved at det må bli større rom for feiling i regionen, og at innbyggerne ikke må stille seg tvilende til oppstartsbedrifter. Siden ingen av intervjupersonene hadde noen klare favoritter blant

² Grunnlegger av Apple Inc., et av verdens største teknologiselskap, som er stort forbilde for mange gründere i Silicon Valley (Stoller, 2017).

gründerhistorier, kan det tyde på at Mandalsregionen ikke er flinke til å fremme deres suksessfulle gründere.

5.2.3 De strukturelle egenskapene

De strukturelle egenskapene består av det politiske, universiteter, støttetjenester, infrastruktur og åpne markeder og dreier seg om kunnskap og tilrettelegging for entreprenører.

Politisk

De politiske egenskapene spiller en viktig rolle for alle de strukturelle egenskapene, og går ut på hva politikerne kan gjøre for å legge mer til rette for entreprenørskap i regionen (Spigel, 2015). Da intervjupersonene ble spurt om hvordan politikerne kunne gjøre det bedre for entreprenører i regionen, var svaret at det ikke var store endringer som kunne gjøres.

Alternativt kunne regjeringen gjort en innsats for å skatteletter og forenkling av skatteregler for oppstartsbedrifter, men det er noe Mandalsregionen vanskelig kan påvirke. Ettersom det kom frem av intervjuene at det kanskje er noe forbedringspotensiale rundt gründerkulturen i regionen, er det interessant at den politiske delen ikke blir tatt opp som noe som kan forbedre denne.

Næringshagen er et politisk tiltak, og ettersom Næringshagen kanskje kunne gjort enda mer for gründerkulturen i regionen med å involvere flere, kunne det politiske aspektet bli tatt opp her. Ettersom nettverksbygging også var en utfordring, kan politikken også arrangere arrangementer enten gjennom Næringshagen eller andre for å få fart på nettverksbyggingen. En av bedriftene mente at det kunne legges bedre til rette for deres teknologibedrift som var omringet av støyende og forstyrrende industribedrifter. Intervjupersonen opplevde at deres bedrift var blitt nedprioritert, og at området burde vært regulert annerledes for å holde på en bedrift som denne. Inntrykket intervjupersonen hadde var at bedriften ikke ble verdsatt så høyt som den burde, og at politikerne kunne regulert området der bedriften lå.

Intervjupersonen mente at politikerne burde satse på å bygge flere teknologibedrifter fremfor å fortsette med utdatert industri.

Universiteter

Universitetets oppgave er å utvikle ny kunnskap gjennom forskning, samtidig som det skal spre kunnskapen ut i samfunnet ved hjelp av utdanning (Spigel, 2015). På spørsmål om bedriftene samarbeidet med universiteter, svarte noen av intervjupersonene at de hadde hatt mindre samarbeid med både NTNU, Universitetet i Agder og MIL. Intervjupersonene håpet på at disse samarbeidene kunne bli større på sikt. Ingen av bedriftene hadde ny teknologi som hadde sitt utspring fra Universiteter, noe som kanskje er en viktig nøkkel i det entreprenørielle økosystemet slik det er linket opp i teorien.

Universitetene har bidratt til å videreutvikle noe av teknologien og tjeneste som bedriftene allerede har hatt. En utfordring for Mandalsregionen som entreprenørielt økosystem er at regionen ikke har noen universiteter. Nærmeste universitet for Mandalsregionen er Universitetet i Agder, og avstanden kan gjøre det noe utfordrende for bedrifter å få til gode samarbeid. Dette er noe som kan være en utfordring for mange tynne regioner, da universiteter gjerne opprettes i nærheten av mer urbane regioner. Dersom det spinner bedrifter ut fra ny kunnskap som skapes ved Universitetet i Agder, er det tenkelig at disse bedriftene forblir i regionene rundt universitetet. Dersom denne nye kunnskapen skjer i samarbeid med en bedrift fra Mandalsregionen vil det likevel kunne være lettere å få den til regionen. Dette er et godt eksempel på at teorien til et entreprenørielt økosystem kanskje ikke passer alle modeller.

Støttetjenester

Med støttetjenester menes tjenester som advokattjenester og regnskapstjenester som har et direkte tilbud mot oppstartsbedrifter, som tar imot betaling i form av eksempelvis opsjoner eller andeler i selskapet, da kapital gjerne kan være manglende. Disse tjenestene kan også være gratis. En annen støttetjeneste kan være en næringshage som bidrar til nettverksbygging, hjelp til søknader og rådgivningstjeneste (Spigel, 2015).

Mange av intervjupersonene nevnte både Næringshagen og Innovasjon Norge som viktige støttetjenester med gode tilbud av kurs, veiledning og kontaktnettverk. Det var ingen som tilbydde tjenester i form av advokattjenester og regnskapstjenester utenfor Næringshagen som var spesielt rettet mot entreprenører. Oppstartsbedriftene måtte derfor benytte seg av tjenester til vanlige priser. En av intervjupersonene som hadde god kjennskap til Næringshagen fortalte at Næringshagen var svært hjelpelige for å skaffe tjenester de ikke hadde på huset mot en

symbolsk sum, noe som kan tyde på at det var en form for støttetjeneste som ikke alle intervjupersonene var kjent med. Næringshagen gjør en viktig jobb for entreprenører, og har spilt en viktig rolle for entreprenørene sammen med Innovasjon Norge.

Hva som mangler av støttetjenester i regionen er likevel spesifikke tjenester som regnskap og advokattjenester som retter tilbud mot gründere. Advokattjenester er kanskje mer relevant for bedrifter som har større bedriftshemmeligheter hvor det juridiske står mer sentralt enn i de fleste intervjuede bedriftene, da de fleste av disse enten nøt godt av kompetanse eller beliggenhet fremfor unik patentert teknologi. Her vil naturligvis bedriftene som opererer i et globalt marked også ha et større behov for å passe på hemmelighetene sine.

Infrastruktur

Infrastruktur er de grunnleggende systemene til en bedrift eller nasjon som transportmuligheter, lokaler, telekommunikasjon og elektrisitet. Flere av intervjupersonene var svært fornøyde med lokalene de hadde fått tak i, mens en annen bedrift hadde hatt det utfordrende med å finne lagerplass. En av intervjupersonene sa at bedriften hadde funnet gode lokaler fordi de hadde hatt kontakter fra tidligere av, og visste godt hvor de skulle gå for å finne det. Intervjupersonen trodde det ville være vanskelig å gjøre dette for en utenforstående gründer. Det at det manglet lagerlokaler hos en av bedriftene, kan skyldes plasseringen til bedriften, noe utenfor sentrum av regionen, hvor det var mindre bebyggelse. Her kunne det ha vært gjort tiltak fra kommunen sin side for å tilfredsstille behovet for bedriften, eller bedriften kunne flyttet seg til et mer sentralt strøk. Etersom bedrifter som lå mer sentralt ikke hadde samme problemet med å finne lokaler, kan det tyde på at det er et problem som er størst i mindre sentrale deler av regionen.

En av bedriftene var lokalisert på Næringshagen. Intervjupersonen fortalte at disse lokalene fungerte som en slags *coworking space* for oppstartsbedrifter hvor det er plassert ulike bedrifter i samme kontorlokaler og en delt kantine og fellesrom. Det ble sagt at Næringshagens tilbud hadde vært svært nyttig for bedriften rundt oppstart. Dette gjorde kopling mellom andre aktører lettere, samtidig som utfordringen med å finne lokaler var løst. Hva som var mer overraskende var at det var flere av de andre bedriftene i regionen som ikke kjente til dette tilbudet. Dette burde kanskje ha vært markedsført i større grad, da det var noe mer plass igjen på huset. På en annen side var det ikke nødvendigvis sikkert at alle bedrifter

hadde passet inn i miljøet til Næringshagen, og at det var med hensikt at ikke alle bedrifter var blitt opplyst om muligheten.

En av intervjupersonene hadde opplevd utfordringer med å frakte kundene sine opp til bedriftens lokasjon, som lå litt utenfor sentrum. Dette var noe som hemmet kundestrømmen for vedkommende, og som også førte til mindre omsetning for bedriften.

En av intervjupersonene fortalte at bedriften hadde vurdert flytting fra Mandalsregionen. Dette fordi bedriften ikke var tilfredsstilt med reguleringen rundt lokalene, som for det meste bestod av støyende og forurensende industri som ødela inntrykket av bedriften ovenfor deres kunder. Intervjupersonen fortalte videre at flyttingen ikke ble realisert da de fikk en veldig gunstig leieavtale på deres eksisterende lokaler, samtidig som mye av deres kompetanse befant seg i regionen. Intervjupersonen fortalte videre at de følte at deres bedrift ikke ble satt pris på da det ikke ble lagt særlig til rette for den i regionen. Dette kan tyde på at regionen er litt låst fast i den gamle industri-tradisjonen til Mandalsregionen, og ikke klarer å omstille seg nye bedrifter. At bedriften følte seg som en minoritet i regionen og at den heller ikke var veldig ønsket vil kunne hemme det entreprenørielle økosystemet og spesielt mangfoldet av bedrifter. Det kan føre til at bedrifter innenfor mindre bransjer velger å flytte fra regionen.

På en annen side så fortalte også intervjupersonen at bedriften hadde forsøkt å holde en lav profil. Det er altså ikke sikkert at bedriften hadde gitt uttrykk for at miljøet rundt var forstyrrende for dem, og at det derfor ikke var en sak som ble drøftet blant politikerne. Likevel kom det frem i den strategiske næringsplanen under muligheter at arealer kan bli videreutviklet. Det er derfor liten tvil om at utfordringen ikke står på dagsorden blant politikerne.

To av bedriftene hadde hatt mange strømprudd i vinter, noe som spesielt for den ene bedriften hadde vært svært utfordrende da den hadde mange av salgene sine gjennom en nettbutikk. Strømpruddene var hovedsakelig forårsaket av vinterens store snøfall og trær som falt over strømlinjene. Dette er noe som hemmer økosystemet med at bedriftene får det vanskelig å drive der de er lokalisert, og kunne vært unngått dersom det hadde vært stilt krav til bedre rydding rundt strømlinjene før vinteren. Dette var noe de to intervjupersonene var sikre på at skulle skje innen neste vinter, og trodde ikke problemene ville vedvare.

Åpne markeder

Åpne markeder må være tilgjengelige for entreprenøren for å enkelt få produkter og tjenester ut i markedet. Markedet lager muligheter for kundene. For noen av bedriftene var det etterspørsel (kunder) som dukket opp først, mens for andre var det tilbud (ny vare eller tjeneste). Flere av de intervjuede bedriftene hadde startet opp sin virksomhet etter etterspørsel fra kunder, fremfor at de selv først fikk idéen. Markedet er derfor veldig viktig i et entreprenørielt økosystem. Dersom det hadde vært barrierer for å komme inn på markedene, ville det hindret oppstartsbedriftene. Intervjuene viser at de ulike bedriftene enten har lokale, nasjonale eller globale kunder. Ettersom Mandalsregionen er en tynn region, er det ikke overraskende at flere av bedriftene har måtte gått utenfor regionen for å finne kunder til varen eller tjenesten som de kunne tilby. Et entreprenørielt økosystem som innovasjonssystem vil være åpent.

De politiske egenskapene spiller en sentral rolle for alle de strukturelle egenskapene, og kan være med på å dyrke frem store deler av økosystemet. Ettersom intervjupersonene så seg fornøyd med det meste utenom skattereglene fra politikernes side, kan det tyde på at de enten er svært fornøyd med innsatsen eller at de ikke ser hva som faktisk kunne vært gjort. Næringshagen, som er et bidrag gjennom det politiske virkemiddelapparatet har vært til stor hjelp, men har fremdeles små mangler. Regionen har ingen universitet, noe som kan være med å hindre noe av utviklingen av teknologien for bedriftene. Dette samarbeidet kunne vært større dersom avstandene hadde vært mindre.

Næringshagen har vært en god bidragsyter til støttetjenester, med regionen mangler tilbud som advokattjenester og regnskapstjenester som rettes mot oppstartsbedrifter. Foruten om strømbrudd og manglende lager i mindre sentrale områder, i tillegg til dårlig regulering av området for en av bedriftene, var intervjupersonene svært fornøyd med infrastrukturen. Strømbruddene som hadde vært hos de to plagede bedriftene, trodde de nå var løst gjennom tiltak før neste vinter. Intervjupersonene hadde startet bedriftene deres på ulike grunnlag, både på grunn av ønske om å starte virksomheter og etterspørsel fra kunder. Ettersom bedriftene hadde kunder enten lokalt, nasjonalt og globalt, gav det inntrykk om at markedene var åpne, og at de fikk varer og tjenester ut til de rette markedene.

5.3 Hvilke områder bør Mandalsregionen utvikle for å styrke det entreprenørielle økosystemet?

Ifølge den strategiske næringsplanen til Mandalsregionen, skal regionen være «landsledende innen entreprenørskap» (Lindesnesrådet, 2009). For at Mandalsregionen skal nå målet om å være landsledende, må de utvikle et godt entreprenørielt økosystem. Det dette forskerspørsmålet ønsker å se på, er hvilke områder som regionen bør forbedre for å styrke det entreprenørielle økosystemet i regionen. Gjennom intervjuene som er blitt gjort i ulike bedrifter i regionen, er det blitt stilt spørsmål som er laget etter Spigels (2015) modell av det entreprenørielle økosystemet. Mandalsregionen har på mange områder gode utsikter for et godt entreprenørielt økosystem, men har også noen svakheter som må utvikles for å styrke det entreprenørielle økosystemet.

Intervjupersonene var svært fornøyde med den tilgjengelige arbeidskraften i regionen, men måtte likevel gi mye opplæring til nyansatte i oppstartsbedriftene. Dette skyldtes i stor grad av at mange av oppstartsbedriftene drev innenfor en nisje, og det ville vært vanskelig å få ferdiglærte personer inn i bedriften. De fleste ansatte hadde en god utdanning i bunnen, og det hadde derfor vært lett å lære dem opp. Kompetent og relevant arbeidskraft i regionen var altså ikke et problem. Dersom det skulle vært gjort noen endringer innad i regionen, ville det vært mer spesialisert utdanning for innbyggerne, men dette vil være komplisert å gjennomføre.

Intervjupersonene gav ikke noen uttrykk for at det var for få investorer i regionen, men at det var intervjupersonene selv som holdt igjen med å tillate at investorer skulle komme inn i bedriften deres. Dette kan skyldes frykt for mangel av kontroll eller raskere skalering enn det entreprenørene er komfortable med, men vil også være med på å bremse veksten til oppstartsbedriften. Ettersom bare 2 av 8 hadde valgt å ta imot investorer, mens alle hadde mottatt midler fra Innovasjon Norge eller andre organisasjoner, kan det tyde på at disse organisasjonene gir ut penger litt for lett. Dette strider mot hva Isenberg (2010) sier at er fornuftig for å danne et godt entreprenørielt økosystem, hvor midler bør holdes igjen til de mest lovende bedriftene. Regionen bør derfor kanskje være mer forsiktig med å gi ut støtte til oppstartsbedrifter.

Selv om bedriftene var svært fornøyde med Næringshagen, måtte oppstartsbedriftene hente inn store deler av nettverket sitt på egen hånd. Dette var fordi Næringshagen ikke hadde et bredt nok nettverk for å tilfredsstille gründernes behov. Mange av oppstartsbedriftene hadde

sprunget ut av tidligere bedrifter, og intervjupersonene hadde følgelig da også benyttet seg av dette tidligere nettverket. SINPRO, et nettverkssamarbeid med utspring i Næringshagen, har vært en viktig bro for nettverksbygging for flere av bedriftene. Det er altså flere nettverksmuligheter i Mandalsregionen, men Næringshagen kunne hatt et enda bredere spekter av aktører i sitt repertoar. Dette kan utvikles over tid ved at Næringshagen kan være mer frempå med oppstartsbedrifter som de har under vingene.

Flere av bedriftene hadde hatt mentorer etter de hadde mottatt støtte fra for eksempel Innovasjon Norge. Alle intervjupersonene som hadde hatt mentorer var svært fornøyde med denne ordningen. Det kan stilles spørsmål om dette skyldes at Mentorordningen var svært god, eller om mentorene har gitt intervjupersonene forholdsvis frie tøyler til å bruke tildelte oppstartsmidler og at det var derfor de var fornøyde. Noe som var overraskende var at ingen av intervjupersonene hadde vært mentor for andre bedrifter. Her kan Næringshagen, og andre organisasjoner som har delt ut oppstartsmidler, være flinkere på å benytte seg av oppstartsbedriftene som har erfaringer fra oppstart friskt i minne.

Ingen av bedriftene hadde opplevd å få negative tilbakemeldinger da de fortalte om at de startet opp sin egen bedrift. Dette er svært positivt for Mandalsregionen. Likevel var det noen som hadde stilt seg tvilende til ovenfor intervjupersonen om en oppstartsbedrift som de skulle starte opp ville kunne klare seg i regionen. Dette kan tyde på at takhøyden for å prøve og feile ikke er så høy som den kanskje burde være i et entreprenørielt økosystem. Gjennom et av intervjuene kom det også frem at intervjupersonen hadde inntrykk av at det var mange som ønsket å starte opp sin egen bedrift. Dette kan tyde på at disse er usikre på hvordan de skal starte opp, og må derfor trenes innenfor entreprenørskap. Dette er noe regionen må ta ansvar for å gjøre gjennom skoler og næringslivet. Dette vil også kunne bedre holdningene til innbyggerne i regionen.

Intervjupersonene hadde noen gründerhistorier å dele, men ikke noen som hadde hatt en kjempesuksess, og ingen av historiene ble gjentatt av de andre. Det kan derfor se ut som at regionen ikke er så flink til å fronte suksessfulle gründerere i regionen. Dersom de gjør dette vil det bli mer blest rundt det å starte opp for seg selv, og flere i regionen vil kanskje bli motivert til å gripe sjansen og starte opp sin egen oppstartsbedrift.

Intervjupersonene så ikke at det var så mange områder politikerne kunne forbedre for entreprenører i regionen, annet enn regler rundt skatt kunne vært forenklet. I tillegg kunne det vært gitt skatteletter for oppstartsbedrifter. Likevel var det en av intervjupersonene som

opplevde at bedriften ikke var ønsket i regionen, da industribedrifter rundt denne bedriften fikk støye og støve så mye de ville, mens det ødela inntrykket kundene til oppstartsbedriften. Dette er viktig at politikerne tar tak i, slik at de kan bygge ut et mangfold av bedrifter i regionen, fremfor å bare satse på gamle, tyngre industrier.

Det fantes samarbeid mellom oppstartsbedrifter og blant annet Universitetet i Agder, men en utfordring var at universitetet ligger utenfor regionen. Ingen av oppstartsbedriftene hadde heller noen ny teknologi som myntet på ny forskning fra universitetet, men hadde mer gjort inkrementelle forbedringer gjennom små samarbeid. Tettere samarbeid og bedrifter som springer ut fra universitetene kunne vært svært attraktivt for regionen, og er noe regionen bør utvikle for å styrke det entreprenørielle økosystemet.

Intervjupersonene hadde fått svært god hjelp fra blant annet Næringshagen gjennom mange tilbud. En av intervjupersonene fortalte også at Næringshagen hadde hjulpet til med å få tak i tjenester til gode priser når de ikke hadde det selv på huset. Dette var ikke en tjeneste de andre bedriftene gav uttrykk for å kjenne til, og er derfor et tilbud de bør fremme. Dette tilbudet vil også hjelpe oppstartsbedrifter med å få tak i rimelige advokattjenester og regnskapstjenester, da det ikke er et tilbud i regionen av disse tjenestene som retter seg konkret mot entreprenører og deres betalingsevne i dag.

Av kontorlokaler hadde de fleste av oppstartsbedriftene ordnet seg gjennom sine nettverk, med unntak av en som hadde hatt utfordring med å finne lagerlokaler. Fornøyde var intervjupersonene også med annen infrastruktur, her med unntak av 2 av bedriftene som hadde vært plaget med strømbrydd, en bedrift som hadde hatt utfordring med å få kundene opp til bedriften og en bedrift som ikke følte seg velkommen i regionen. Strømbryddene regnet bedriftene med at skulle bli fikset innen neste vinter, så den utfordringen ville regionen løse selv. Ettersom en av bedriftene hadde utfordringer med å frakte personene opp til bedriften, er det tydelig at kollektivtransporten i regionen ikke fungerte godt nok. Dette er noe regionen bør utbedre for å styrke det entreprenørielle økosystemet. Det at en av bedriftene ikke følte seg velkommen i regionen tyder på at det har vært svikt i regionens prioriteringer, og det er derfor viktig at det blir gjort en plan for hvordan regionen kan inkludere flere bransjer i regionen.

For å kunne videreutvikle Mandalsregionen bør det ifølge Isenberg (2010) være et fokus på å ikke gi ut for mye støtte til mange oppstartsbedrifter, men heller favorisere bedriftene med størst potensiale. Nettverksbygging var en utfordring for flere av bedriftene, og det må derfor

legges opp til mer nettverksarrangementer av regionen. Dette vil kunne gjøre det enklere for entreprenørene å styrke økosystemet. Mentorordningen har fungert godt ifølge intervjupersonene, men personer som nylig har startet opp egne bedrifter bør også bli satt som mentorer slik at tilbudet kan nå ut til enda flere oppstartsbedrifter.

Det ser ut til at det er en god gründerkultur i regionen, men regionen bør være flinkere til å kurse innbyggerne i entreprenørskap slik at de tør å ta steget ut som en gründer. Dette vil øke frekvensen av oppstartsbedrifter, noe som vil være positivt for økosystemet. Suksessfulle gründere burde settes frem i lyset slik at de kan være som motivasjon for andre som ønsker å starte opp for seg selv. Dette kan ha en svært positiv effekt for regionen, selv om det bare er få personer.

Regionen bør forsøke å få økt mengden av samarbeid med universiteter slik at regionen kan bli sittende på unik teknologi som vil kunne gi regionen et godt teknologisk fortrinn. Til slutt bør regionen hjelpe enda mer for at entreprenører kan få de støttetjenestene de trenger, i tillegg til at de sørger for gode transportmuligheter av kunder og at bedrifter føler seg velkommen til regionen. Ikke bare vil dette øke mengden av oppstartsbedrifter i regionen, men det vil også kunne øke mangfoldet av bransjer.

6. Konklusjon

Denne oppgaven har gjort en teoretisk basert empirisk undersøkelse for å beskrive og analysere det entreprenørielle økosystemet i Mandalsregionen. Oppgaven har også sett på hvilke områder Mandalsregionen bør utbedre for å styrke sitt entreprenørielle økosystem. Et entreprenørielt økosystem er samspillet mellom entreprenører og aktørene innenfor et geografisk område. Likevel vil det være behov, i hvert fall i mindre regioner, for å hente inn aktører utenfra. Teorien tar for seg 11 egenskaper som en region bør inneholde for å ha et godt entreprenørielt økosystem. Disse egenskapene er delt inn i sosiale, kulturelle og strukturelle egenskaper. Den empiriske undersøkelsen har intervjuet 8 innovative oppstartsbedrifter i Mandalsregionen for å kartlegge hva som fungerer, og hva som mangler i regionen innenfor de 11 egenskapene som teorien beskriver.

Gjennom intervjuene kom det frem at Mandalsregionen i stor grad har et entreprenørielt økosystem. Det er kompetent og relevant arbeidskraft tilgjengelig for alle bedriftene som har ansatt nye personer. Det er god tilgang på investorer i regionen, men bare 2 av bedriftene har tatt valget om å selge ut deler av selskapet sitt for å få inn mer kapital. Nettverksbyggingen var noe utfordrende da Næringshagen ikke hadde nok kontakter til å tilfredsstille behovene til de intervjuede oppstartsbedriftene, men intervjupersonene hadde vært dyktige til å bygge nettverk på egenhånd gjennom tidligere og nye kontakter. Mentorordningen fungerte godt, men regionen bør begynne å benytte seg av lokale mentorer med erfaringer fra egne oppstartsbedrifter.

De kulturelle egenskapene er kanskje den største utfordringen Mandalsregionen står ovenfor. Selv om de fleste i regionen stiller seg støttende til andre som skal starte opp for seg selv, er det også noen som stiller seg skeptiske til om bedriftene skal klare seg. Det er også en utfordring at det er mange som ønsker å starte opp sin egen bedrift uten at de vet hvordan de skal gjøre det, noe som kan tyde på manglende kunnskap om entreprenørskap. Det er heller ingen gjentagende suksesshistorier om lokale gründere. Dette tyder på at suksessfulle gründere ikke blir løftet særlig frem i regionen, noe som kunne ført til økt motivasjon til entreprenørskap blant flere innbyggere i regionen. Intervjubedriftene var generelt fornøyde med de lokale politikernes innsats, med unntak av reguleringer av eiendom som kunne ha vært gjort annerledes. Forenkling av skatteregler og skatteletter var noe som også gjerne var ønsket, men dette er det regjeringen som styrer og ikke de lokale politikerne. Ingen av bedriftene hadde mye samarbeid med universiteter, noe som burde vært bedre for å få ny

teknologi inn til regionen. Dette kunne fått det entreprenørielle økosystemet til å fungere bedre, da store deler av teoriens grunnlag baserer seg på spin-off bedrifter fra universiteter.

Av støttetjenester fungerte Næringshagen som en svært god ressurs for oppstartsbedriftene, og hadde vært med å hjelpe alle de intervjuede oppstartsbedriftene i noen grad. Strømbrudd om vinteren, manglende lokaler og reguleringer og lite tilfredsstillende kollektivtransport var noe som preget Mandalsregionens infrastruktur. Her må politikerne inn for å gjøre endringer for å få dette optimalt. Markedet i og utenfor regionen fungerte godt, og mange av oppstartsbedriftene hadde startet opp på grunn av etterspørsel fra markedet.

Intervjuene fant ut at store deler av de 11 egenskapene var på plass. Selv om det var noen mangler rundt de ulike egenskapene som ble nevnt ovenfor, var intervjupersonene svært fornøyde med å starte opp bedriften sin i regionen. Manglene i det entreprenørielle økosystemet i Mandalsregionen ser ut til å ha behov for utvikling for å styrke det entreprenørielle økosystemet.

6.1 Studiens begrensninger

Det er noen begrensninger i det empiriske datamaterialet som er hentet inn og brukt som grunnlag for denne oppgaven. For det første er det bare bedrifter som er blitt hentet inn gjennom Lindesnesregionen Næringshagen, og de vil derfor åpenbart ha noe samarbeid med Næringshagen. Det ble forsøkt å hente inn bedrifter gjennom Innovasjon Norge for å supplere utvalget. Etter en samtale over telefon innså jeg likevel at disse hadde hatt kontakt med næringshagen og hadde mange av de samme erfaringene som bedriftene som jeg hadde fått kontakt med gjennom Næringshagen. Derfor valgte jeg å bare benytte meg av utvalget som jeg hadde fått gjennom kontakt med Næringshagen.

For det andre er det vanskelig å opparbeide seg et fullstendig bilde av Mandalsregionen uten å selv bo i regionen og ta del i det entreprenørielle økosystemet. Konklusjonen kunne muligens blitt noe annerledes dersom jeg hadde et annet forhold til regionen. På en annen side kan tett forhold og forhåndsbestemt oppfatning av regionen bidra til at en ikke klarer å fremstille regionen slik en som kommer utenifra med et mer nøytralt syn kan.

6.2 Videre forskning

Denne undersøkelsen av det entreprenørielle økosystemet i Mandalsregionen har vist at teorien kanskje ikke passer fullstendig. I Mandalsregionen er det for eksempel viktig for entreprenøraktiviteten å hente inn aktører utenfor den geografiske avgrensningen, som utdanning og samarbeid med universiteter. Dette er noe som kan kjennetegne flere regioner, og kan bety at teorien ikke er egnet for tynne regioner.

I den nye regionreformen som ble lagt frem i 2017, kom det frem at fra 2020 vil det være 11 fylker i Norge inkludert Oslo (Regjeringen, 2017). Regionreformen ønsker å legge mer til rette for positiv samfunnsutvikling i alle deler av landet med tanke på regionale fortrinn. Agderfylkene slår seg sammen til ett fylke (Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Det skulle være interessant å se hvilken påvirkning dette vil ha for Mandalsregionen og dets økosystem, og for å se om ett Agderfylke med større ansvar og flere midler vil gi mer støtte til entreprenørielle økosystemer i alle deler av Agder.

Et nytt næringsbygg blir bygget i Mandal, som skal være et senter for innovasjon og entreprenørskap. Dette vil kunne ha en positiv innvirkning på økosystemet som en helhet, og ikke minst gründerkulturen i regionen (Martinsen, 2018). Noe som har kommet frem i intervjuene er at entreprenørkulturen i Mandalsregionen er på vei oppover. Det kunne vært interessant å se hvordan det entreprenørielle økosystemet i Mandal fungerer om noen år, og se om noe har forandret seg. Mandal får også et hotell i 2019, som bygges like ved siden av det nye næringsbygget. Dette vil også kunne være med å bidra til økt interesse for utenforstående aktører og økte samarbeid med bedrifter i og utenfor regionen (Mandal Hotel, 2018; Martinsen, 2018).

Det skjer med andre ord endringer i Mandal, noe som kan forbedre det entreprenørielle økosystemet. Det kunne derfor være interessant å gjennomføre en tilsvarende studie om noen år for å se om det er mulig å se noen endring i resultatene.

7. Referanseliste

- Bahrami, H., & Evans, S. (1995). Flexible Re-Cycling and High-Technology Entrepreneurship. *California Management Review*, 37(3), 62-89.
- BEEP. (2018, februar 5). *Who We Are*. Hentet fra Babson Entrepreneurship Ecosystem Project: <http://entrepreneurial-revolution.com/who-we-are/>
- Brønnøysundregistrene. (2018, Mai 2). *Bedrifts- og foretaksstatistikk*. Retrieved from Brønnøysundregistrene: <https://www.brreg.no/produkter-og-tjenester/statistikk/bedrifts-og-foretaksstatistikk/>
- Cressy, R. (2006). Venture Capital. I M. Casson, B. Yeung, A. Basu, & N. Wadeson, *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* (ss. 353-382). New York: Oxford University Press.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Det kongelege kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). Ny inndeling av regionalt folkevalt nivå. *Prop. 84 S (2016-2017)*.
- Dubini, P. (1989). The Influence of Motivations and Environment on Business Start-ups: Some Hints for Public Policies. *Journal of Business Venturing*, 4(1), 11-26.
- Feld, B. (2012). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Foss, L. (2006). Entreprenørskap og nettverk. I O. R. Spilling, *Entreprenørskap på norsk* (ss. 193-216). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gilder, G. (1992, Oktober). The Enigma of Entrepreneurial Wealth. *Inc*, pp. 161-164, 166&168.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill Education.
- Innovasjon Norge. (2018, Mai 22). *Finansiering*. Retrieved from Innovasjon Norge: <https://www.innovasjon norge.no/no/finansiering/forsknings--og-utviklingskontrakter/finansiering1/hva-finansieres/>
- Isaksen, A. (2013). Regional innovasjon. I B. Abelsen, A. Isaksen, & S.-E. Jakobsen, *Innovasjon - organisasjon, region, politikk* (ss. 127-149). Oslo: Cappelen Damm.
- Isenberg, D. (2010). How to start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88(6).
- Isenberg, D. (2012, Februar 2). *Entrepreneurship: Still Lost in the Davos Dialog*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/02/entrepreneurship-still-lost-in>
- Langeland, O. (2006). Entreprenørskap og risikokapital. In O. R. Spilling, *Entreprenørskap på norsk* (pp. 147-168). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

- Licht, A. N., & Siegel, J. I. (2006). The Social Dimensions of Entrepreneurship. I M. Casson, B. Yeung, A. Basu, & N. Wadeson, *The Oxford Handbook of Innovation* (ss. 511-531). New York: Oxford University Press.
- Lindesnesrådet. (2009). *Strategisk Næringsplan for Lindesnesregionen*. Mandal: Lindesnesrådet.
- Lindesnesregionen. (2018). *Om regionrådet*. Retrieved from Lindesnesregionen: <https://www.lindesnesregionen.no/index.php/om-regionradet/om-regionradet-2>
- Mandal Hotel. (2018, Mai 15). *Mandal Hotel*. Retrieved from Mandal Hotel: <https://mandalhotel.no/>
- Martinsen, J. R. (2018, Mai 8). Planlegger kjempebygg i Mandal sentrum. *Fædrelandsvennen*. Hentet fra <https://www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/110EMe/Planlegger-kjempebygg-i-Mandal-sentrum>
- MIL. (2018, April 9). *Om MIL*. Retrieved from MIL: <http://www.mil-as.no/>
- Næringsshagen. (2018, Mars 20). *Om Næringsshagen*. Retrieved from Næringsshagen: <http://www.naringsshagen.no/om-naeringsshagen/>
- NAV. (2018, Januar 31). *Dagpenger og etablering av egen virksomhet*. Retrieved from NAV: <https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Dagpenger+ved+arbeidsløshet+og+permittering/dagpenger-og-etablering-av-egen-virksomhet--347271>
- Pedersen, A., & Bjerketvedt, D. (1996). *Grunnleggende biologi og miljølære*. Oslo: Tun Forlag.
- Pennings, J. M. (1982). The Urban Quality of Life and Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 25(1), 63-79.
- Regjeringen. (2017, Juli 7). *Regionreform*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/regionreform/id2477186/>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. London: Transaction books.
- SINPRO. (2018, April 8). *Om Sinpro*. Retrieved from SINPRO: <https://www.sinpro.no/om-sinpro/>
- Spigel, B. (2015, Desember 11). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *ResearchGate*.
- Spilling, O. R. (2006). *Entreprenørskap på Norsk*. Bergen: Fakkbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- SSB. (2018, April 10). *Folkemengde og befolkningsendringar*. Retrieved from Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/07459/tableViewLayout1/?rxid=3f3a758d-bb6a-44c3-aafa-df4413a4fd2e>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique.

- Stam, E., & Spiegel, B. (2016). *Entrepreneurial Ecosystems*. Utrecht: Utrecht School of Economics.
- Stoller, K. (2017, Mai 24). *The World's Largest Tech Companies 2017: Apple And Samsung Lead, Facebook Rises*. Retrieved from Forbes:
<https://www.forbes.com/sites/kristinstoller/2017/05/24/the-worlds-largest-tech-companies-2017-apple-and-samsung-lead-facebook-rises/#b6ad7f0d140d>
- St.meld. nr. 7 (2008-2009). (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*, Nærings- og handelsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>
- Ungt Entreprenørskap. (2018). *Om oss*. Retrieved from Ungt Entreprenørskap:
<http://www.ue.no/Om-oss>
- Van de Ven, A. H. (1993). The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211-230.

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide oppstartsbedriftene i Mandalsregionen

Fortell meg litt om bedriften og hvor langt den er kommet.

1. Hva er din posisjon i bedriften?
2. Hvor mye tid bruker du på bedriften?
3. Når startet bedriften opp, og av hvem?
4. Hvem er ansatt i bedriften, hvor mange ansatte har dere?
5. Hvem er kundene deres?
6. Hvor lenge har du vært med?
7. Hvorfor startet bedriften opp og hvor kom ideen fra?
8. Hvor finner bedriften arbeidskraft?
9. Har de ansatte relevant arbeidskraft, eller skulle de ansatte helst hatt en annen kompetanse da de begynte?

Nå går jeg over til å spørre om Mandal og sted å starte opp en ny bedrift; Om hvor lett det er å finne arbeidskraft, investorer og annen støtte til etableringen.

10. Har dere fått noen investorer? Hvem har investert i selskapet? Hvor og hvordan fant dere investorene?
11. Er det lagt opp til eventer etc. av lokalmiljøet for å bygge nettverk med andre aktører?
12. Har bedriften mentorer eller noen rollemodeller som hjelper den å utvikle seg? Hjelper bedriften andre oppstartsbedrifter?
13. Gründerkultur; Er det akseptert å feile? Har dere møtt mye motgang?
14. Er det historier om oppstartsbedrifter i regionen som har gjort det bra? Motiverer dette dere?

Jeg er også interessert i å vite mer om ulike organisasjoner har støttet opp om etableringen

15. Opplever du at politikerne har lagt godt til rette for entreprenører og oppstartsbedrifter i regionen?
16. Samarbeider dere med Universitetet i Agder eller andre utdanningsinstitusjoner, enten i form av kunnskap eller arbeidskraft?
17. Finnes det støttetjenester i regionen, som tilbyr hjelp i oppstartsfasen? Dette kan være advokater, regnskapsføring, menneskelig ressurser eller liknende. Har dere benyttet dere av dette?

18. Fungerer infrastrukturen i området godt? Har dere hatt problemer med å skaffe kontorer og telekommunikasjon? Hvordan er det å reise til andre plasser fra Mandal, burde det vært bedre transportmuligheter?
19. Er det kunder i regionen som skaper muligheter for oppstartsbedrifter?

Til slutt ønsker jeg å stille to åpne spørsmål:

20. Hvordan vil du klassifisere gründermiljøet i Mandalsregionen? Hva er fordelene og ulempene med å etablere selskapet i denne regionen?
21. Hvordan kunne Mandalsregionen gjort det lettere for deg som entreprenør?