

## **Kommunens påvirkning på entreprenørielle økosystemer**

En case-studie av Arendal kommune sin påvirkning på det lokale  
entreprenørielle økosystemet

SKJEGGEDAL, MAY-LILL  
ØVERLI, TOBIAS

VEILEDER  
Øyna, Stine

**Universitetet i Agder, 2022**  
Handelshøyskolen ved UiA

Master

## Forord

Med innlevering av denne masteroppgaven takker vi for to svært givende og utrolig lærerike år ved Shift UiA (og ellers mange år på skolebenken) i en periode som har vært sterkt preget av coronavirus, konflikter og nå helt på tampen, apekopper og flykaos. Veien har til tider vært fylt av noen fjell, men da er det kjekt å enten gå over, rundt eller sprengte seg gjennom.

Vi vil gjerne takke alle informantene som stilte opp med tid, erfaringer og kunnskap. Det har vært utrolig givende for oss å få innsyn i deres daglige virke, og det har vært en utrolig god motivasjonsfaktor for oss når vi har skrevet oppgaven. Arendal er virkelig en spennende by, med fantastiske framtidsutsikter, som blir virkeliggjort av et team med dedikerte og dyktige mennesker.

Så vil vi takke vår veileder Stine Øyna for gode råd og motivasjon underveis i prosessen, og ikke minst for å ha startet denne fantastiske masteren, uten deg hadde vi aldri skrevet dette!

Masteren Shift har vært en reise i lærdom og kunnskap, og takket være gode medstudenter, og enda bedre venner har disse to årene vært en drøm. Avslutningsvis vil Tobias takke sin samboer Lisa for å ha holdt ut med en til tider diskre og fraværende samboer. May-Lill vil takke sin datter Rebecca, som med godt humør og ungdommelig entusiasme har sørget for at motivasjonen alltid har vært på topp.

Tobias Øverli

May-Lill Skjeggedal

Kristiansand

31.05.2022



## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er todelt. Den første er å se nærmere på kommunens rolle og påvirkning i en akademisk og forskningssammenheng i forhold til teoriene om det entreprenørielle økosystemet. Den andre delen er å kunne gi verdifull informasjon til kommuner som ønsker å lære mer om hvordan de kan påvirke og tilrettelegge for gründere og næringsutvikling i sin kommune. Det entreprenørielle økosystemet er et nyere teoretisk rammeverk som omhandler visse faktorer og aktører som påvirker gründeres mulighet for suksess og utvikling. Kommunen som aktør og påvirker har enda ikke blitt klart definert i teoriene om det entreprenørielle økosystem, og vår forskning vil dermed kunne være med for å videreutvikle teorien om det entreprenørielle økosystemet og dens aktører.

I denne oppgaven har temaet vært kommunens rolle og påvirkningskraft i et lokalt forankret entreprenørielt økosystem, hvor Arendal kommune har blitt valgt som case. Oppgaven har hatt en kvalitativ metode, hvor det empiriske grunnlaget består av 14 informanter fordelt på syv bedrifter, fire representanter fra Arendal kommune, og tre informanter fra relevante organisasjoner. Ved å se nærmere på hvordan kommuner er som aktør i et slikt system skal vi svare på problemstillingen:

*Hvordan påvirker kommunen det entreprenørielle økosystemet?*

Hovedfunnene i oppgaven viser at kommunen som aktør er med å påvirke et lokalt entreprenørielt økosystem både direkte og indirekte. En kommune som har et klart forhold til hva det lokale entreprenørielle økosystemet består av og hvordan det opererer, kan være en viktig aktør for videre utvikling og styrking av det. Ved å være en aktiv aktør vil kommuner kunne skape en kultur som er entreprenørskaps vennlig, og som gjør at flere muligens tør å ta sjansen på sine ideer. Det er da viktig at kommune går sammen med gründere, etablert næringsliv og andre støttende organisasjoner for en felles plan om hvordan det framtidige arbeidet skal foregå. Et av de største spørsmålene i teorien om entreprenørielle økosystemer er hvem som skal lede det. Den nåværende teorien mener dette må være entreprenørene selv, mens vår analyse og empiriske grunnlag viser at det er kommuner som kan ha de beste forutsetningen for å ta denne lederrollen.

## Abstract

This paper has two purposes. The first is to take a closer look at the municipality's role and influence in an academic and research context in relation to the theories about the entrepreneurial ecosystem. The second part is to provide valuable information to municipalities that want to learn more about how they can influence and facilitate entrepreneurs and business development in their municipality. The entrepreneurial ecosystem is a newer theoretical framework that addresses certain factors and actors that affect entrepreneurs' opportunities for success and development. The municipality as an actor and influence has not yet been clearly defined in the theories of the entrepreneurial ecosystem, and our research will thus be able to contribute to further developing the theory.

In this thesis, the theme has been the municipality's role and influence in a locally anchored entrepreneurial ecosystem, where Arendal municipality has been chosen as a case. This paper has used a qualitative method, where the empirical basis consists of 14 informants divided into seven companies, four representatives from Arendal municipality and three informants from relevant organizations. By looking more closely at how municipalities are as actors in such a system, we will answer the research question :

*How does the municipality affect the entrepreneurial ecosystem?*

The main findings of the thesis show that the municipality, as a player, is involved in influencing a local entrepreneurial ecosystem both directly and indirectly. A municipality with a clear relationship to what the local entrepreneurial ecosystem consists of and how it operates can be an important player in its further development and strengthening. By being an active player, municipalities will be able to create an entrepreneurial-friendly culture, which means that more people may dare to take a chance on their ideas. It is then important that the municipality joins forces with entrepreneurs, established businesses and other support organizations for a joint plan on how future work will occur. One of the biggest questions in the theory of entrepreneurial ecosystems is who will lead it. The current theory believes that this must be the contractors themselves. At the same time, our analysis and empirical basis show that it is municipalities that can have the best prerequisites for taking this leadership role.

Sammendrag	3
1.0 Introduksjon	7
2.0 Teoretisk rammeverk	9
2.1 Entreprenørskap og hvorfor det er viktig	10
2.2 Det entreprenørielle økosystemet og hvilke roller, aktører og faktorer som inngår	11
2.2.1 Formelle institusjoner	14
2.2.2 Kultur	15
2.2.3 Nettverk	15
2.2.4 Talent og kunnskap	16
2.2.7 Finansiering	16
2.2.3 Fysisk infrastruktur	16
2.2.4 Etterspørsel	17
2.2.6 Lederskap	17
2.2.8 Støttetjenester	17
2.3 Kjennetegn på et velfungerende entreprenørielt økosystem	18
2.5 Betydningen av entreprenørielle økosystem for regionen/kommunen	19
3.0 Metode og forskningsdesign	20
3.1 Valg av casekommune	21
3.2 Valg av informanter	22
3.3 Intervjuguide	24
3.4 Gjennomføring av intervjuer	25
3.5 Sekundærdata	26
3.6 Dataanalyse	26
3.7 Reliabilitet og validitet	27
4.0 Analyse og resultater	29
4.1 Omliggende miljø	30
4.1.1 Sosiale- og kulturelle faktorer	30
4.1.2 Nettverk og møteplasser	31
4.1.3 Samarbeid og samskaping	33
4.1.4 Kunnskap og rekruttering	35
4.2 Støttetjenester og nødvendigheter	36
4.2.1 Støttefunksjoner	36
4.2.2 Infrastruktur	38
4.2.3 Finansiering	40

4.3 Kommunalt miljø	41
4.3.1 Politisk styring	41
4.3.2 Kommunal administrasjonen	43
5.0 Kommunen som aktør i et entreprenørielt økosystem	46
5.1 Kommunens påvirkning på det omliggende miljøet	46
5.2 Kommunens påvirkning på støttefunksjoner og nødvendigheter	49
5.3 Kommunen	52
6.0 Konklusjon	54
6.1 Svakheter og videre forskning	55
6.2 Videreføring av funn	56
7.0 Referanser	57

## **Tabeller**

2.1: Utvikling i antall forskningsartikler om EØ siden 1970	9
2.2: Sammenfatning av definisjoner av EØ fra utvalgte forskere	12
3.1: Fordeling av informantene	24

## **Figurer**

2.1: Stam og Spigel sin modell av det entreprenørielle økosystemet	14
4.0: Kategorisering av temaer	29
4.1.1: Faktorer og funn fra sosiale- og kulturelle faktorer	30
4.1.2: Faktorer og funn fra nettverk og møteplasser	31
4.1.3: Faktorer og funn fra samarbeid og samskaping	33
4.1.4: Faktorer og funn fra kunnskap og rekruttering	35
4.2.1: Faktorer og funn fra støttefunksjoner	36
4.2.2: Faktorer og funn fra infrastruktur	38
4.2.3: Faktorer og funn fra finansiering	40
4.3.1: Faktorer og funn fra politisk styring	41
4.3.2: Faktorer og funn fra politisk styring	43
4.4: Funn koblet mot dimensjon	45

# 1.0 Introduksjon

Det har gjennom de siste tiårene vært et økende fokus på samspill og samhandling gjennom entreprenørielle økosystemer. Dette ser vi også i regionale sammenhenger, hvor målet er å skape økt verdi både på lokalt og nasjonalt nivå. Økonomisk utvikling er ikke noe som skjer av seg selv, vi trenger gründere som tør å satse for å skape verdi (Fayolle, 2007). Denne verdiskapningen oppstår som følge av samspillet mellom ulike aktører i det entreprenørielle økosystemet (Stam, 2018). Det entreprenørielle økosystemet defineres som et sett av aktører og faktorer som er gjensidig avhengige av hverandre for å skape et produktivt entreprenørskap innenfor et geografisk område (Stam, 2015; Stam og Spigel, 2016). Aktører og faktorer som påvirker økosystemet deles inn etter funksjoner, og resulterer i økt entreprenørskap og deretter i økt verdiskapning (Stam, 2015).

Til tross for at vi ser en stor økning i forskning på det entreprenørielle økosystemet siden 2016 (se tabell 2.1), ser vi at enkelte aktører og faktorer har fått mer fokus enn andre. I dette konseptet står entreprenøren sentralt og mye av forskningen tar naturlig nok entreprenørens perspektiv (Isenberg, 2010; Stam og Spigel, 2016; Feld 2020). Videre er forskningen primært konsentrert rundt finansiering (Isenberg, 2010; World Economic Forum, 2013; Stam & van de Ven, 2019), nettverk (Spigel, 2017; Stam og Spigel, 2016; Steijvers, Voordeckers & Vanhoof, 2010), kultur (Neck, Dale Meyer, Cohen & Corbett, 2004; Isenberg, 2010, 2011; Spigel, 2015; Feld, 2020), talent og kunnskap (Stam og Spigel, 2016; Mason og Brown, 2014) og lederskap (Stam og Spigel, 2016; Feld, 2020). Det har vært noe fokus på myndighetenes rolle (Spigel, 2016; Mujahid, Mubarik og Naghavi, 2019), men da på et høyere nivå, kommunenivået vet vi mindre om. Kommunen har en viktig rolle i tilrettelegging for næringslivet, dette kan blant annet gjøres gjennom strategiske valg, utarbeidelse av næringsplaner og arealplaner og ivaretagelse av vertskapsrollen (Toftdahl, Røtnes Einarsdottir & Flatdal, 2021), det er derfor interessant å se nærmere på kommunen som aktør i det entreprenørielle økosystemet.

I denne oppgaven vil vi gjennom en kvalitativ tilnærming se nærmere på det entreprenørielle økosystemet i en mellomstor norsk kommune og kartlegge hva det lokale økosystemet der består av. Følgende forsknings spørsmål som vil bli besvart i denne oppgaver er:



Hvordan påvirker kommunen det entreprenørielle økosystemet?

Vi vil se om vi kan trekke paralleller til eksisterende teorier og ut ifra et kommunalt perspektiv se på hvilken rolle kommunen har i økosystemet. Avslutningsvis vil vi forsøke å se om våre resultater kan være overførbare til andre norske kommuner.

Det empiriske datagrunnlaget for denne oppgaven viser at det er flere måter norske kommuner kan være med å påvirke sitt entreprenørielle økosystem, både i positivt og negativ forstand. Denne oppgaven vil derfor kunne være et nyttig verktøy for kommuner som er i en omstillingsfase i forhold til næringsutvikling, næringssjefer som ønsker å vite mer om hvordan de kan være en positiv kraft eller politikere som ønsker å fatte næringsvennlige tiltak som målrettet kan være bidragsytende innen forskjellige faktorer. Oppgaven er også av interesse for entreprenører og etablert næringsliv som ønsker å se hvordan de selv kan forme samarbeidet med sin lokale kommune.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

Først i 1993 ble begrepet “økosystem” vanligere å bruke i bedriftssammenheng, da Moore (1993) satte søkelyset på at bedriftens økosystem besto av miljøet rundt den. Teorien bak det entreprenørielle økosystemet bygger i hovedsak på litteratur rundt regional utvikling og strategilitteratur (Acs, Stam, Audretsch og O’Connor, 2017).

Ulike søk rundt begrepet økosystem<sup>1</sup>, gjort på både norsk og engelsk, på søkeplattformene Scopus, Web of Science (WoS) og Google Scholar viser at det er et begrenset antall artikler før 2000-tallet, og det kom en kraftig økning fra 2016 og utover. Den første artikkelen på norsk finner vi i 2018 på Google Scholar. Hverken Scopus eller Web of Science har noen norske artikler på disse søkene.

År	Scopus		WoS		Scholar	
	Norsk	Engelsk	Norsk	Engelsk	Norsk	Engelsk
1970-1979	0	0	0	0	0	2
1980-1989	0	0	0	0	0	12
1990-1999	0	5	0	3	0	27
2000-2009	0	29	0	39	0	319
2010-2015	0	201	0	109	0	2981
2016-2022	0	2078	0	1768	13	22364

Tabell 2.1 viser antall artikler som kommer opp under søk rundt begrepet entreprenørielt økosystem i Scopus, Web of Science og Google Scholar. Søkene er gjort både på norsk og engelsk.

<sup>1</sup> Søkord: «entreprenørielt økosystem», «entreprenørskap økosystem», «økosystem for entreprenørskap», «entrepreneurial ecosystem», «entrepreneurship ecosystem» og «ecosystem for entrepreneurship».

På Google Scholar finner vi et fåtall norske artikler, derunder tre masteroppgaver. Den ene ser på det entreprenørielle økosystemet i Arendalsregionen, én ser på Mandalsregionen og den siste ser på Kristiansandsregionen. Hansen (2021) som tar for seg Arendalsregionen, ser det fra entreprenørens perspektiv, og har i teorien trukket frem sosial kapital som et viktig bindeledd i det entreprenørielle økosystemet. Her setter han opp strukturell-, relasjonell- og kognitiv dimensjon under sosial kapital, og vektlegger disse i analysen av datagrunnlaget. Det trekkes i oppgaven få paralleller mot kommunen, bortsett fra at han konkludere med at informantene stort er fornøyde med de formelle institusjonene, som for eksempel støtteapparat og planverk. Skjeggestad (2018), som ser på Mandalsregionen, tar også utgangspunkt i entreprenøren, og utfordringer i regionen sett fra deres perspektiv. Han har kun gjennomført intervjuer av bedrifter, hvor alle har vært tilknyttet - og kontaktinformasjon formidlet via - Næringshagen. Han ser i liten grad på kommunens rolle i økosystemet. Den siste masteroppgaven, til Clare Hildebrandt (2018), ser på Kristiansandsregionen og på hvilken rolle kommunen kan spille i økosystemet i regionen og hvordan de kan arbeide for økt entreprenørskap. I oppgaven oppsummerer hun kommunens rolle som en viktig aktør med tanke på tilrettelegging, infrastruktur, politiske avgjørelser og utviklingsplaner. Videre kan den være en pådriver og tilrettelegger for tiltak som fremmer samhandling og nettverksbygging, og til slutt formidler av informasjon og kunnskap og en pådriver for positiv entreprenørskapskultur (Hildebrandt, 2018 s. 67).

## 2.1 Entreprenørskap og hvorfor det er viktig

I den daglige politiske og offentlige debatten har ordet entreprenørskap blitt et viktig tema. Politiske vedtak og virkemidler som fremmer entreprenørskap gjennom oppstartsbedrifter har blitt satt på dagsplanen over hele verden, og på alle nivåer i de offentlige systemene (Westlund, Larsson & Olsson, 2014).

Howard Stevenson (2006, s. 3) definerte entreprenørskap som “the pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled”. I dette ligger det at man har et begrenset tidsvindu til å gripe en mulighet, hvor mulighetene kan være å skape et virkelig innovativt nytt produkt, å utforme en ny forretningsmodell, å skape en bedre eller billigere versjon av et produkt som allerede eksisterer eller nå ut til nye kunder med et produkt som allerede er i andre markeder (Eisenmann, 2013). I det entreprenørielle økosystemet sier man at et utfall av økosystemet er produktivt entreprenørskap, med dette menes all entreprenøriell aktivitet som

direkte eller indirekte er med å gi økt verdi i samfunnet eller til å øke kapasiteten for å gi tilleggsresultater (Baumol, 1990). Produktivt entreprenørskap kan også omfavne de som ikke lykkes, hvis disse for eksempel har bidratt til at bedrifter rundt dem har fått fotfeste (Davidsson, 2005).

I 2021 var 3,1% av befolkningen i Norge involvert i oppstartsbedrifter. Dette er en liten andel sammenlignet med andre land i Europa. På toppen av listen finner vi Latvia med 15,1% (Szmigiera, 2022). Hele Europa trenger å jobbe for å fremme entreprenørskap mer effektivt (Maroufkhani, Wagner, og Wan Ismail, 2018), og i Norge behøver vi at 77 460 nye bedrifter blir etablert hvert år i perioden frem til 2040 for å tette velferdsgapet (Perspektivmeldingen, 2017). Den økonomiske utviklingen i et land er i stor grad avhengig av at nye bedrifter blir etablert og at det skjer innovasjon innad i eksisterende bedrifter (Audretsch, Keilbach og Lehmann, 2006). Samtidig sier det entreprenørielle paradokset at vi ikke trenger flere gründere, men et entreprenørielt økosystem som gjør at gründervirksomheter får større innvirkning på økonomien (Lafuente, Szerb og Ács, 2018).

## 2.2 Det entreprenørielle økosystemet og hvilke roller, aktører og faktorer som inngår

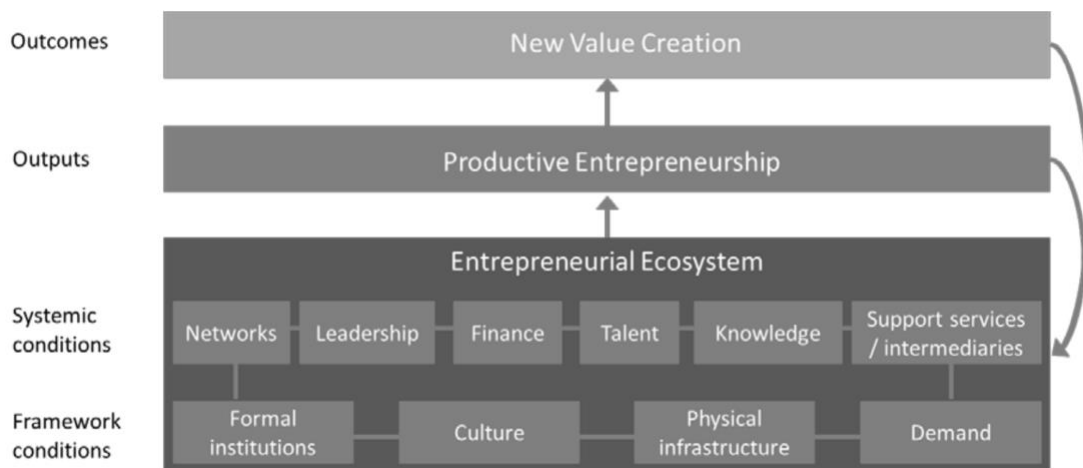
Som vi har sett er entreprenørielt økosystem et forholdsvis nytt begrep, og det er enda ikke en bred enighet rundt en felles definisjon. Det som går igjen i de fleste definisjonene er at det er en interaksjon mellom de ulike aktørene/elementene i økosystemet, ofte vist gjennom nettverk og delte kulturelle verdier som bygger opp under entreprenørielle aktiviteter (Malecki, 2017). Blant de som blir mest sitert om entreprenørielle økosystemer på Google Scholar finner vi Isenberg (2010), Spigel (2017), Stam (2015), og Mason og Brown (2014), som alle har blitt sitert over 1350 ganger. I tabellen under er disse fire forfatterne sine definisjoner satt opp mot hverandre. Isenberg har endret sin definisjon gjennom flere artikler, og vi har i oversikten satt opp den siste revisjonen av hans definisjon.

Forfatter	Definisjon av entreprenørielt økosystem
Isenberg (2014)	By definition an ecosystem is a dynamic, self-regulating network of many different types of actors. In every entrepreneurship hotspot, there are important connectors and influencers who may not be entrepreneurs themselves.
Mason og Brown (2014)	A set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), entrepreneurial organizations (e.g., firms, venture capitalists, business angels, and banks), institutions (universities, public sector agencies, and financial bodies), and entrepreneurial processes (e.g., the business birth rate, numbers of high growth firms, levels of “blockbuster entrepreneurship”, number of serial entrepreneurs, degree of sell-out mentality within firms, and levels of entrepreneurial ambition) which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local entrepreneurial environment (p. 9).
Stam (2015)	A set of interdependent actors and factors coordinated in such a way that they enable productive entrepreneurship (p. 1765). The entrepreneurial ecosystem concept emphasizes that entrepreneurship takes place in a community of interdependent actors (p. 1761). The systematic conditions are the heart of the ecosystem: networks of entrepreneurs, leadership, finance, talent, knowledge, and support services. The presence of these elements and the interaction between them predominantly determine the success of the ecosystem (p. 1766).

Spigel (2017)	<p>Entrepreneurial ecosystems ... are the union of localized cultural outlooks, social networks, investment capital, universities, and active economic policies that create environments supportive of innovation-based ventures (p. 49).</p> <p>Entrepreneurial ecosystems are combinations of social, political, economic, and cultural elements within a region that support the development and growth of innovative start-ups and encourage nascent entrepreneurs and other actors to take the risks of starting, funding, and otherwise assisting high-risk ventures (p. 50).</p>
---------------	---

Tabell 2.2 viser sammenfatning av definisjoner av entreprenørielt økosystem fra de mest siterte forfattere på Google Scholar. Utdrag hentet fra Malecki (2017 s. 6).

Felles for alle definisjonene er at de legger til grunn at økosystemet består av ulike aktører og faktorer som befinner seg i miljøet rundt gründeren, og at det er koblinger mellom dem som påvirker ytelsen og suksessen man vil oppnå i det lokale økosystemet. Stam og Spigel (2016) trekker opp linjene til et rammeverk rundt det entreprenørielle økosystemet, og går dypere inn i hvilke aktører og faktorer som påvirker økosystemet, og også hvordan de påvirker hverandre og resultatene. De satte i 2016 opp en modell basert på Stams teori fra 2015. Denne modellen består av fire lag som påvirker hverandre både oppadgående og nedadgående, Oppadgående viser hvordan lagene påvirker videre oppover i modellen, mens nedadgående viser til hvordan resultatene over tid går tilbake inn i systemet. Det er også relasjoner internt i lagene, dette viser til samspillet som foregår mellom de ulike aktørene.



Figur 2.1 viser Stam og Spigel (2016 s. 10) sin modell av det entreprenørielle økosystemet.

I den videre oppgaven definerer vi det entreprenørielle økosystem som et sett av aktører og faktorer som er gjensidig avhengige av hverandre for å skape et produktivt entreprenørskap innenfor et geografisk område (Stam, 2015; Stam og Spigel, 2016). Tilnærmingen man har i det entreprenørielle økosystemet viser et skifte fra den tradisjonelle økonomiske tenkningen til en tenkemåte som vektlegger mennesker, nettverksbygging og institusjonelle støttefunksjoner som bygger opp rundt entreprenøren (Stam og Spigel, 2016). Det som i hovedsak skiller det entreprenørielle økosystemet fra andre konsepter, slik som RIS (regionale innovasjonssystemer) og klynger, er at mens disse setter bedriften i fokus, setter økosystemet entreprenøren som individ i fokus (Stam og Spigel, 2016). I de neste underkapitlene vil vi gå gjennom aktørene og faktorene som finnes i økosystemet rundt entreprenøren.

### 2.2.1 Formelle institusjoner

Formelle institusjoner, sammen med kultur, reflekterer både formelle og uformelle normer og regler som gjelder i samfunnet hvor de eksisterer (North, 1990), og gjenspeiler i hvilken grad man verdsetter og legger til rette for entreprenørskap (Stam, 2018). Skal man utvikle lokalsamfunnet trenger man mer enn bare individuelle bedrifter, man er avhengig av infrastruktur, offentlige institusjoner og bedrifter som kan utfylle hverandre (Spilling, 1996). Politisk styring og strategiske valg er med å legge rammevilkårene for å utvikle en region med et godt entreprenørielt miljø (Isenberg, 2010). Isenberg (2010) vektlegger at det er viktig

at det tas valg som bygger opp under egen identitet og de egenskapene som finnes i regionen, og at privat sektor involveres fra starten. Han hevder at myndigheter ikke kan bygge opp økosystemer alene, da det kun er den private sektoren som motivasjon og driv til å utvikle markeder hvor man bygger på profitt (Isenberg, 2010 s. 10).

### 2.2.2 Kultur

I en bred definisjon tar kultur både for seg landskapet og klimaet i en region, innbyggernes kollektive interesser og kunnskap og den kollektive fellesskapsånden (Cohen, 2004). Det er dog vanlig å anse entreprenøriell kultur som «en positivt kollektiv programmering av sinnet» (Hofstede, sitert i Beugelsdijk, 2007, s. 190). Samtidig må det være rom for ulikheter mellom gründere og de entreprenørielle aktivitetene deres (Etzioni, 1987). Det vil i noen regioner være større toleranse for ulikhetene innenfor entreprenørskap enn i andre (Kibler, Kautonen og Fink, 2014), noe som igjen fører til at jo mer entreprenørskap som blir sosialt akseptert, jo større vil etterspørselen være og jo flere ressurser vil bli gitt til aktiviteter som bygger opp under entreprenørskap (Fritsch og Wyrwich, 2017). Neck et al. (2004) anser kultur som et av de viktigste enkeltelementene i det entreprenørielle økosystemet, men også det som er vanskeligst å styre og gjenskape. I følge Feld (2020) er en kultur hvor det er lov å prøve og feile viktig for at gründere skal starte opp, og prøve flere ganger slik at de får større mulighet til å lykkes. Begrepet kultur i entreprenøriell kontekst kan deles i: støttende kultur og deling av entreprenørskapshistorier (Spigel, 2015). Også Isenberg (2010) drar frem suksesshistorier som en av grunnpilarene i økosystemet. Suksessfulle entreprenører har stor påvirkning på resten av økosystemet og har en smitteeffekt på alle de ulike nivåene (Isenberg, 2011).

### 2.2.3 Nettverk

Stam og Spigel (2016) mener at økosystemet trenger et stort antall arrangementer for å knytte kontakt mellom entreprenører og etablerte bedrifter. Dette kan være pitchedager, etablererhelger, hackatons, konkurranser og konferanser. Nettverk åpner for å dele erfaringer mellom etablerte bedrifter og nye entreprenører (Isenberg, 2010). At entreprenører møtes skaper en bedre flyt av informasjon og kan være en viktig bidragsyter for å sikre kunnskap, arbeidskraft og finansiering (Stam & Spigel, 2016).



#### 2.2.4 Talent og kunnskap

Talent er kanskje det viktigste å få tak i for å oppnå et vellykket entreprenørielt økosystem (Stam & Spigel, 2016). Dette oppnås gjennom å få tak i et mangfold av dyktige arbeidere (Acs & Armington, 2004). For å tiltrekke talenter til et område kan det være nyttige med en eller flere store og/eller høyteknologiske bedrifter plassert i regionen (Mason & Brown, 2014). Disse vil tiltrekke seg talentfulle arbeidstakere fra utenfor regionen (Feldman, Francis & Bercovitz, 2005), noe som er viktig for oppstartsbedrifter, men også med tanke på at noen av disse går ut av etablerte bedrifter og starter som entreprenører selv (Mason & Brown, 2014).

Entreprenørielle økosystemer blir karakterisert som rike på informasjon, noe som gir enkeltpersoner stor tilgang til kunnskap om for eksempel nye kundebehov og ny teknologi (Mason & Brown, 2014), og kunnskap er mange ganger kilden til å fange opp entreprenørielle muligheter (Stam & Spigel, 2016).

#### 2.2.7 Finansiering

Tilgang til finansiering er en avgjørende faktor for at nye bedrifter skal vokse og overleve (Stam, 2018) den kritiske oppstarts- og vekstfasen. Finansiering kan skaffes gjennom lån, investorer, risikovillig kapital og folkefinansiering, men det er å foretrekke at den kommer fra andre entreprenører som har kunnskap om hvordan det er å etablere en virksomhet (Stam & Spigel, 2016) og at de har et langsiktig perspektiv med investeringen (Kerr & Nanda, 2009). Det er derimot ikke avgjørende at finansiering er lokalt forankret, da den i starten kan hentes inn utenfra, og at det lokalt først blir etablert et nettverk av investorer og engleinvestorer etter at det er oppnådd et visst nivå av entreprenøriell suksess i området (Walshok & Shragge, 2014).

#### 2.2.3 Fysisk infrastruktur

Tilretteleggelsen av infrastruktur er en kapitalkrevende prosess, men infrastruktur kan være med på å fasilitere kontakt, samhandling og utveksling av kunnskap, samt gi flyt av idéer som igjen kan resultere i nye bedrifter (Audretsch, Heger, & Veith, 2015). For at bedrifter skal være konkurransedyktige er de også avhengig av infrastruktur som gjør det mulig. Hvis

transportinfrastruktur som veier, fly, togbaner eller havner ikke er tilstede, eller er dårlig vedlikeholdt vil det kunne påvirke de lokale bedriftenes operasjoner negativt (Mazzarol, 2015). I den digitale verden er det også vel så viktig med god og stabil nettilgang, fungerende telekommunikasjon og sikker tilgang på strøm (Mazzarol, 2015). Et annet aspekt i forhold til infrastruktur er etableringen av coworkingkontorer. Selv om coworkingkontorer er forskjellige, så er hovedkonseptet å tilrettelegge for samhandling, kunnskapsutveksling og innovasjon, samtidig som de tilbyr bedrifter en kontorplass å arbeide på (Bouncken, Ratzmann, Barwinski & Kraus, 2020).

#### 2.2.4 Etterspørsel

Etterspørsel i det entreprenørielle økosystemet viser til den potensielle etterspørselen i markedet (Stam, 2018). Tilgang til et marked som ønsker å kjøpe produkter og tjenester er viktig for bedriftens inntjening og er et krav for å få til et produktivt entreprenørskap (Nicotra, Romano, Del Giudice & Schillaci, 2018). Tilgang til store markeder har vist seg å være en høy motivasjonsfaktor for å etablere seg i et område (Sato, Tabuchi & Yamamoto, 2012).

#### 2.2.6 Lederskap

Lederne i et entreprenørielt økosystem må selv være entreprenører og de må ha et langsiktig perspektiv for sin egen deltakelse i regionen (Stam & Spigel, 2016). De må være synlige (Stam & Spigel, 2016) og de må både fange opp nye entreprenører som kommer til regionen, gi rom for at alle kan delta og følge opp oppgaver som blir gitt til aktører som deltar i økosystemet (Feld, 2020).

#### 2.2.8 Støttetjenester

Støttetjenester i det entreprenørielle økosystemet kan være profesjonelle bidragsytere innenfor jus, økonomi, forsikring og konsulenter. De er spesialisert i problemstillinger entreprenøren kan møte på i egen bransje, og tilbyr tjenester til en overkommelig pris (Stam & Spigel, 2016). I tillegg bør det være en politikk som bygger opp under ønsket om flere oppstartsbedrifter og legger til rette gjennom politiske vedtak som sikrer økonomisk utvikling

og videre investeringsmuligheter (Stam & Spigel, 2016). Et velfungerende utvalg av støttefunksjoner kan gjøre det enklere å etablere seg og bidra til at et innovasjonsprosjekt får en vesentlig kortere vei ut i markedet (Zhang & Li, 2010). I regioner hvor man finner et entreprenørielt økosystem, er det som oftest også en form for inkubator eller et forum for opplæring av entreprenører (Spigel, 2016), men hvor effektive de er kan diskuteres (Amezcuca, Grimes, Bradley & Wiklund, 2013).

Om man har et velfungerende entreprenørielt økosystem oppnår man entreprenørskap som et resultat, som i neste omgang skaper verdi (Stam, 2018). Økosystemer kan ha ulik struktur og ha lokale tilpasninger i forskjellige regioner, suksessen ligger i at man klarer å skape et sosialt og økonomisk system som bygger på samspill og bygger opp under å etablere flere bedrifter i regionen (Spigel, 2015).

## 2.3 Kjennetegn på et velfungerende entreprenørielt økosystem

Brad Feld (2020) bygger i boken *Startup Communities - Building an entrepreneurial ecosystem in your city* på det han kaller “The Boulder Thesis”. Han har her satt opp fire kritiske prinsipper som må være til stede for å kunne bygge et bærekraftig fellesskap for oppstartsbedrifter:

1. Entreprenører må lede oppstartsfellesskapet.
2. Lederne må ha et langsiktig engasjement.
3. Oppstartsfellesskapet må inkludere alle som ønsker å delta i det.
4. Oppstartsfellesskapet må ha kontinuerlige aktiviteter som engasjerer hele gründerstakken.

I følge Feld (2020) er det mest kritiske punktet at oppstartsfellesskapet blir ledet av entreprenører. Det er mange andre nøkkelpersoner som vil være involvert, som for eksempel myndighetene, universiteter, investorer, mentorer og tjenesteleverandører, men entreprenører må selv sitte på ledelsen. I tillegg må lederen ha et langsiktig engasjement som strekker seg minst 20 år frem i tid.

Silicon Valley trekkes gjerne frem som et eksempel på et suksessfullt entreprenørielt økosystem, men Isenberg (2010) og Feld (2020) mener at for å lykkes må man ikke prøve å

kopiere Silicon Valley, men derimot finne det som er unikt i sin region og bygge opp rundt dette.

I tillegg til de fire prinsippene over har Feld (2020) noen nøkkelressurser som er viktig å ha på plass i økosystemet. Det første er menneskelig kapital, det må være tilgang til ansatte både med riktige kompetanse innen produktene som skal utvikles og bedriftsutvikling generelt. Han trekker frem nærhet til universitet som et stort pluss for regionen. Videre mener Feld at tilgang til kapital er avgjørende, det bør være på plass et sterkt nettverk av risikokapitalister, engelinvestorer og såkorninvestorer, sammen med andre former for økonomisk støtte. Tilgangen til kapital må treffe et vidt spekter av bransjer, og være gjort kjent for de som er etablert eller planlegger å etablere seg i området (Feld, 2020).

Hele det entreprenørielle økosystemet bygger på nettverk, samspill og samhandling mellom de ulike aktørene og er avhengig av erfarne entreprenører og bedriftseiere som ønsker å gi tilbake til samfunnet ved å delta i økosystemet som mentorer og rådgivere, og vil dele både av sin kunnskap og sine erfaringer (Feld, 2020).

## 2.5 Betydningen av entreprenørielle økosystem for regionen/kommunen

Gründere sitter ofte ikke på all kompetansen de behøver for å bygge opp en organisasjon (Clausen, 2017), og ofte må kritiske ressurser hentes fra miljøet rundt oppstartsbedriften (Rasmussen og Sørheim, 2012). Dette skaper en del utfordringer for nye bedrifter i etableringsfasen, både fordi de må identifisere ressursene de trenger og hvor de kan finne dem i nærmiljøet (Clausen, 2017), og fordi de må bygge opp nok troverdig til å tiltrekke seg de rette ressursene (Clausen, 2017). Her kan etablerte økosystemer gjøre det enklere å komme inn i miljøet, skape nettverk og innhente ressursene man har behov for (Feld, 2020).

Riaz, Leitao og Cantner (2022) argumenterer for at kommunenivå egner seg best for å anvende og måle et entreprenørielt økosystem. Det er dog viktig at ikke man ser på de enkelte elementene i økosystemet hver for seg, men ser det hele som et holistisk system (Isenberg, 2010). Isenberg (2010 s. 3-10) mener at offentlige ledere må se på ni prinsipper for å integrere et helhetlig system: 1) slutt å kopiere Silicon Valley, 2) utform økosystemet rundt

lokale forhold, 3) engasjerer den private sektoren fra start, 4) favoriserer de med høyt potensial, 5) få en stor seier for styret, 6) takle kulturendringer på strak arm, 7) stress røttene, ikke kast penger etter alle som starter opp, men gjør at gründerne må jobbe for overlevelse og klare seg på veksten de oppnår, 8) ikke tving frem klynger, la dem vokse frem organisk og 9) omform juridiske, byråkratiske og regulatoriske rammer.

### 3.0 Metode og forskningsdesign

Forskningsmetode er den valgte metoden som blir brukt for å samle inn kunnskap om virkeligheten, og baserer seg på teoretisk og empiriske undersøkelser (Grønmo, 2021). Valgt metode skal være i stand til å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke data som kommer fram under forskningen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, s. 24). I forskningssammenheng skiller man mellom kvalitative og kvantitative metoder for empiriske undersøkelser (Grønmo, 2021). Kvalitativ metode innebærer i forskningssammenheng innsamling av data som har form som tale, skrift eller observasjoner, dette blir så tolket av forskeren/e og gir mulighet for grundige beskrivelser og informasjon av området det blir forsket på (Johannessen et al., 2016, s. 96).

Denne masteroppgaven er bygget på en kvalitativ forskningsmetode, hvor det er gjennomført forskningsintervjuer som gir grunnlaget for det empiriske datainnsamlingsgrunnlaget om hvordan kommuner påvirker det entreprenørielle økosystemet. I så henseende er kvalitative forskningsintervju den foretrukne metoden, ettersom man gjennom dybdeintervju kan få tilgang til å identifisere ikke-kvantifiserbar informasjon som følelser og holdninger (Johannessen et al., 2016, s. 28).

Valget om å bruke kvalitativ forskningsintervju ble gjort for å produsere kunnskap om hvordan kommuner arbeider for å tilrettelegge for oppstartsbedrifter, hvordan oppstartsbedrifter reagerer og forholder seg til sin kommune, og hvordan lokale faktorer og aktører påvirker det lokale entreprenørielle økosystemet. I henhold til Johannessen et al. (2016, s.145) kan intervjuer være med på å avdekke de subjektive erfaringene informantene har, samt at forskeren kan få en forståelse av deres virkelighet.

Det akademiske feltet “entreprenørielle økosystemer” er relativt nytt, og derfor ikke et felt som har mye tidligere forskning på seg i den akademiske verdenen (figur 1). Når det gjelder kommuners eller lokale offentlige myndigheters påvirkning på sitt lokale entreprenørielle økosystem, så er fagfeltet enda mindre. Det er derfor brukt en induktiv metode. Induktiv metode blir brukt ved at forskeren tar utgangspunkt i den innsamlede empirien, for deretter å lage det teoretiske rammeverket i etterkant. Dette er den foretrukne fremgangsmåten hvis det eksisterer lite forskning eller kunnskap på feltet fra tidligere (Johannessen et al., 2016, s. 47). Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i eksisterende teori for å lage relevante intervjuguider, samt for å kunne velge ut hvordan type informanter som var relevante for oppgaven. Ut ifra det empiriske grunnlaget ble det deretter laget et teoretisk rammeverk som det var mulig å se de empiriske funnene opp mot og produsere en problemstilling.

Både Feld (2020) og Isenberg (2010) fokuserer på at regioner ikke bør prøve å kopiere andre vellykkede regioner, men snarere fokusere på det som er særegent for sin region for å oppnå vekst. Ettersom denne masteroppgaven ser på kommunens rolle og påvirkningskraft i det entreprenørielle økosystemet var det derfor hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en spesifikk kommune for å få mest utfyllende data om hvordan særegenheter som finnes i denne kommunen, og for å se om noen av disse egenskapene kan overføres til andre regioner. Denne metodikken for utvelgelse av undersøkelsens omfang blir kalt for casestudie. Et casestudie kjennetegnes ved: *“avgrenset oppmerksomhet mot den spesielle casen og en mest mulig detaljert beskrivelse”* (Johannessen et al., 2016, s. 80).

Casestudier blir foretatt ved at man henter inn omfangsrik og detaljert data fra få informasjonskilder, og at dette blir gjort i et gitt tidsrom som kan være fra få dager til flere år. Caset blir studert innen en setting som eksempelvis kan være sosialt, historisk, økonomisk, eller fysisk. Det endelige målet er at analysen, tolkningen og rapporten skal gi en større forståelse av temaet som ligger til grunn for casen (Johannessen et al., 2016, s. 80-81).

### 3.1 Valg av casekommune

Ettersom det finnes 356 kommuner i Norge per 2020 (regjeringen.no, 2021) har det vært nødvendig å avgrense antall aktuelle casekommuner for denne oppgaven. En viktig forutsetning for å kunne sammenligne dataene som informantene kommer med, er å se på bakgrunnen til regionen de forklarer seg om. Ettersom man ønsker å kunne se de funnene man gjør i en større sammenheng, og videreføre resultatet til andre tilfeller, ble det tatt

strategiske valg som igjen påvirket valget av casekommune. Majoriteten av norske kommuner er ikke fylkeshovedsteder, og majoriteten har heller ikke et universitet eller høyskole innenfor sin kommunegrense. Norske kommuner har også stor variasjon i befolkningstallet, eksisterende næringer, etablert infrastruktur, og geografiske forutsetninger for å nevne noen. For å skulle kunne overføre resultatet til størst mulig andel av kommuner ble det derfor valg å ta en mellomstor kommune som case. Ved å velge en mellomstor kommune som case, vil det potensielt være mulig å videreføre noen av resultatene til både større og mindre kommuner.

Arendal kommune har en befolkning på 45 000 innbygger, og er rangert som nr. 23 i størrelse over norske kommuner i befolkningstall per 2021 (SSB, 2021), og går derfor under betegnelsen som mellomstor kommune. Kommunen har ikke et universitet eller høyskole, men har nær beliggenhet til Universitetet i Agder; campus Grimstad og campus Kristiansand. Kommunen ble i mars 2021 utpekt til årets vertskapskommune for næringsutvikling for klassen med over 15 000 innbyggere (NHO, 2021), samme år kom på 101. plass i NHOs Kommune-NM (NHO, 2021). NHO beskriver på sin nettside Kommune-NM som en rangering av kommunene etter attraktivitet og lokal vekstkraft basert på forhold ved næringsliv, arbeidsmarked, demografi, kompetanse og kommunal økonomi (NHO, 2021). Året før vant de kampen om plasseringen av fabrikken til Morrow Batteries (Ditlefsen, Gelius & Rømteland, 2020). Vi synes det er interessant at de kan vise til gode resultater, samtidig som de kommer langt ned på rangeringen når det kommer til næringsliv og næringsutvikling.

## 3.2 Valg av informanter

En kvalitativ forskningsoppgave er avhengig av at forskeren får tak i de informantene som er best egnet for å gi data nødvendig for å svare på forskningsspørsmålene forskeren stiller. Det er nødvendig at forskeren setter opp kriteriene informantene må inneha før de faktisk finner informantene, og et av kriteriene bør da være at informanten har kunnskap om fenomenet som skal undersøkes (Allen, 2017). I følge Allen (2017) har en god informant kunnskap om fenomenet, og har også en tilhørighet til det som gjør at informanten kan gi verdifull data om en lengre periode.

Denne masteroppgaven ser nærmere på kommunens rolle i det entreprenørielle økosystemet i Arendal kommune, og hvordan de påvirker økosystemet rundt gründerbedrifter. Det er derfor hensiktsmessig at datagrunnlaget i denne oppgaven kommer fra relevante ansatte i offentlig administrasjon. For å få frem entreprenørens synspunkter rundt hva som er viktig for deres bedrift, opplevelser av kommunen, dens ansatte og politiske vedtak vil det også bli samlet inn data fra oppstartsselskaper som er under fem år gamle. En annen viktig funksjon i det entreprenørielle økosystemet er lokale aktører som er kunnskapsdelende, nettverksbyggende og interessedrivende i relasjon til oppstartsbedrifter (Stam & Spigel, 2016), disse vil også bli en del av datagrunnlaget.

Det er dermed tre ulike grupper som utgjør datagrunnlaget for denne oppgaven. I den første gruppen er det individer som ordførere, næringssjefer og kommunalt ansatte i næringsavdelingen som er av mest interesse. I gruppen av oppstartsbedrifter er det individer som har startet en bedrift i løpet av de fem siste årene som er av interesse, og det er ikke stilt noen videre formelle kriterier for hvilken næring som skal ligge til grunn. I den tredje gruppen med andre aktører er det eksempelvis lokale næringsforeninger, klynger, kunnskapsarrangementer og lignende som er av interesse.

Med utgangspunkt i casekommunen og med kriteriene satt for de ulike informantene ble det deretter foretatt en prosess for å komme i kontakt med potensielle informanter. Når det gjaldt informanter som kunne være representative for Arendal kommune ble disse funnet gjennom kommunens egen nettside. Ettersom de ikke var satt andre krav enn at bedriftene ikke skulle være eldre enn 5 år, ble det per e-post fra Brønnøysundregisteret tilsendt en liste over etablerte selskap i Arendal fra 2016-2021. Det ble også tatt et utgangspunkt med bedrifter som man på forhånd visste enten satt sammen med næringsavdelingen på felles kontorplass i Kunnskapshavna, eller som på annen måte har hatt kontakt med kommunen. Den gruppen som vi kaller for "Andre aktører" ble kontaktet etter opplysninger som kom fram under de tidligste intervjuene med bedriftene og kommunalt ansatte. Det ble sendt ut totalt 17 forespørsler om intervju, hvorav 14 informanter stilte. Siden noen av informantene ønsket å være anonyme har det blitt tatt et bevisst valg om å anonymisere alle informantene. Siden noen ville være lett gjenkjennbare i form av sin stilling eller næring er også dette anonymisert. I de påfølgende delene av oppgaven vil informantene bli referert til med deres forkortelser som kan ses i parentes i tabellen under.



Fordelingen er derfor som følger:

Bedrifter	Offentlig administrasjon	Andre aktører
Bedrift 1 (B1)	Offentlig ansatt 1 (Oa1)	Annen aktør 1 (Aa1)
Bedrift 2 (B2)	Offentlig ansatt 2 (Oa2)	Annen aktør 2 (Aa2)
Bedrift 3 (B3)	Offentlig ansatt 3 (Oa3)	Annen aktør 3 (Aa3)
Bedrift 4 (B4)	Offentlig ansatt 4 (Oa4)	
Bedrift 5 (B5)		
Bedrift 6 (B6)		
Bedrift 7 (B7)		

Tabell 3.1 : Fordeling av informantene.

### 3.3 Intervjuguide

For at man skal kunne gjennomføre god kvalitativ undersøkelse er det viktig å stille spørsmål til informantene som er åpne, og som gir et grunnlag informantene kan bruke for å reflektere og fortelle sin egen subjektive mening og historie (Johannessen et al., 2016, s. 148).

Intervjuguiden (se Vedlegg 1: Intervjuguide) er bygd opp ved å ta utgangspunkt i den presenterte teorien om entreprenørielle økosystemer. Spørsmålene er formulert på en slik måte at informantene blir oppfordret til å dele deres erfaringer, holdninger og subjektive meninger.

Intervjuguiden er bygd for være dekkende til semistrukturerte intervjuer, hvor informanter fra de ulike samfunnsgruppene får like spørsmål basert på gruppene. Ved semistrukturerte intervjuer følger man en overordnet intervjuguide, men den trenger ikke å bli fulgt slavisk, ettersom det er intervjupersonens vei til svaret som er av interesse (Johannessen et al., 2016, s. 148). Det ble laget tre ulike intervjuguides, en for offentlige ansatte og politikere, en for oppstartsselskaper, og en for andre relevante aktører. Spørsmålene tar for seg de samme temaene, men er formulert på en måte som best passer de ulike samfunnsgruppene og deres virke. Alle tre intervjuguidene ble sendt inn til NSD for godkjenning.

Det ble også laget en samtykkeerklæring (se Vedlegg 2 : Samtykkeerklæring) som inneholder relevant informasjon om studiegjennomføring, frivillig deltakelse, tilgang på intervjuinformasjon, tidsskjema, personvern og de rettigheter informantene har til å rette, endre eller slette informasjon. Den tar også for seg informantenes rett til å eventuelt trekke seg fra studien på et senere tidspunkt.

### 3.4 Gjennomføring av intervjuer

I denne oppgaven ble det foretatt en-til-en intervjuer som grunnlaget for den empiriske datainnsamlingen. En-til-en intervjuer blir ofte brukt når man ønsker detaljerte og utfyllende beskrivelser fra informantene i forhold til fenomenet som blir forsket på. Dette fordi man får mulighet til å fange opp følelser, oppfatninger, meninger, holdninger, forståelse og refleksjoner i større grad enn det man eksempelvis gjør gjennom et spørreskjema (Johannessen et al., 2016, s. 146).

Forespørsel om intervjuer ble sendt ut etter at søknaden først var godkjent hos Norsk senter for forskningsdata (NSD). Alle de forespurte ble kontaktet via e-post, hvor det kort ble beskrevet hva oppgaven omhandlet, at det var mulighet for å bli anonymisert, og om de ønsket å stille. Hvis de så ønsket å stille som informant ble det deretter forespurt en dato og tid som passet best for informanten. Av 17 forespurte informanter ønsket 14 å stille. Den primære datainnsamlingen ble dermed foretatt mellom mars 2022 og april 2022.

For å forenkle prosessen for informantene ble intervjuene foretatt på arbeidsplassen deres. Alle intervjuene startet likt ved at oppgavens tema igjen ble presentert på en mer utfyllende måte. Deretter fikk informanten mulighet til å lese gjennom samtykkeerklæringen og skrive under på denne, hvor de også ble fortalt om deres rettigheter som informanter. Det ble så forespurt om samtalen kunne bli tatt opp for senere transkribering, og hvordan lydfilen så ble lagret på server gjennom mobilappen Nettskjema Diktafon.

Med unntak av tre intervjuer var vi begge til stede under intervjuene. Intervjuene hadde en semistrukturert struktur, hvor man tok utgangspunkt i den presenterte intervjuguide som var laget til den gruppen informanten representerte. En person hadde hovedansvar for å stille spørsmål, samt oppfølgingsspørsmål hvis det var nødvendig. Intervjuene ble i så stor grad

som mulig gjort som en naturlig samtale hvor informanten fikk mulighet til å utdype svarene uten at intervjuguiden ble fulgt slavisk. Den andre personen tok notater underveis i intervjuet, og kunne dermed stille oppklarende spørsmål på slutten av intervjuet hvis det var nødvendig. I de tre tilfelle hvor det bare var en intervjuer lå fokus på å skape en naturlig samtale, og det ble i liten grad tatt notater underveis i intervjuet.

### 3.5 Sekundærdata

I oppgaven har det også blitt benyttet sekundærdata. Næringspolitisk handlingsplan 2017-2023 (Arendal kommune, 2017) er Arendal kommune sitt strategidokument for videre utvikling av kommunen. Planen ble påbegynt i 2016, og ble vedtatt i Arendal bystyre 22.06.2017. Planen tar for seg seks hovedkategorier med flere mål og tiltak under hver kategori. De overordnede kategoriene er bærekraft, holdninger og samarbeidsprosjekter, vertskapsrollen, møteplasser, infrastruktur, og kompetanse. Næringspolitisk handlingsplan, videre forkortet til NPHP, vil bli brukt som datagrunnlag i deler av diskusjonskapittelet.

### 3.6 Dataanalyse

Når man gjennom kvalitativ metode har samlet inn informasjon er det nødvendig å redusere mengden data før man går i gang med analysearbeidet, dette fordi man ofte sitter med stor ustrukturert database etter at den kvalitative innsamlingen er gjort (Johannessen et al., 2016, s. 161). I forskning som har kvalitativ data som utgangspunkt, har den eller de som har stått for innsamlingen også de beste forutsetningene for å bearbeide dataene, analysere og tolke dem (Silverman, sitert i Johannessen et al., 2016, s. 161). Som forsker er man nødt til å både tolke dataene og analysere dem. Når man analyserer kvalitativ data, deler man dataen opp i bestandeler, som så blir sett på for å finne budskapet eller mønsteret i dataen. Etter dette kan forskeren trekke en konklusjon som kan svare på de problemstillingene som er stilt (Johannessen et al, 2016, s.162).

Tolkning omhandler forskerens evne til å se den innsamlede dataen i større sammenheng eller rammer i forhold til fenomenet som det blir forsket på. Forskeren bruker da et teoretisk grunnlag som omhandler det relevante fenomenet, og prøver å finne en mening i dataen som ikke ligger klart synlig. Tolkning er en viktig del av forskningsarbeidet ettersom det er

gjennom denne prosessen forskeren kan se konsekvensene av konklusjonen, og komme med forslag for videre forskning (Johannessen et al., 2016, s. 162).

I denne oppgaven har det empiriske datagrunnlaget blitt samlet inn som beskrevet i metodekapittelet over. Lydopptakene har deretter blitt transkribert, dette utgjorde til sammen 87 sider med tekst. Datene i transkriberingene ble deretter analysert, det vil si at det ble tatt utdrag og notater fra svarene som var av særlig interesse i forhold til problemstillingen og teorien. Dette ble gjort med alle intervjupersonene. Videre ble utdragene og notatene satt i en matrise. Det ble i første omgang laget en matrise for hver enkel gruppering. Dataene fra hver informant ble så sett i sammenheng mellom de ulike informantene innen hver gruppe. Dataene ble så sammenliknet og likhetene og ulikhetene ble notert i stikkordsform. Deretter ble gjentakende ord, setninger eller synonymer generalisert til en gjeldende setning.

Etter at dette var gjort med alle tre grupperingene ble det laget en ny matrise hvor disse ble satt opp mot hverandre. Deretter ble dataene plassert i temaer som er kjent fra teorien. Ettersom en del av dataen ikke passet inn i temaer fra teorien ble det laget egne temaer for disse, dette er i hovedsak data som omhandler kommuner. Disse temaene ble videre tolket og plassert inn i annengangs temaer, før de ble satt en samlede dimensjon som kan svare på problemstillingen (se figur: 4.1). En lignende metodikk ble da også brukt for å abstrahere funnene, hvor dataene fra første gangs temaene ble tolket og plassert inn i faktorer som det så ble abstrahert funn ut fra.

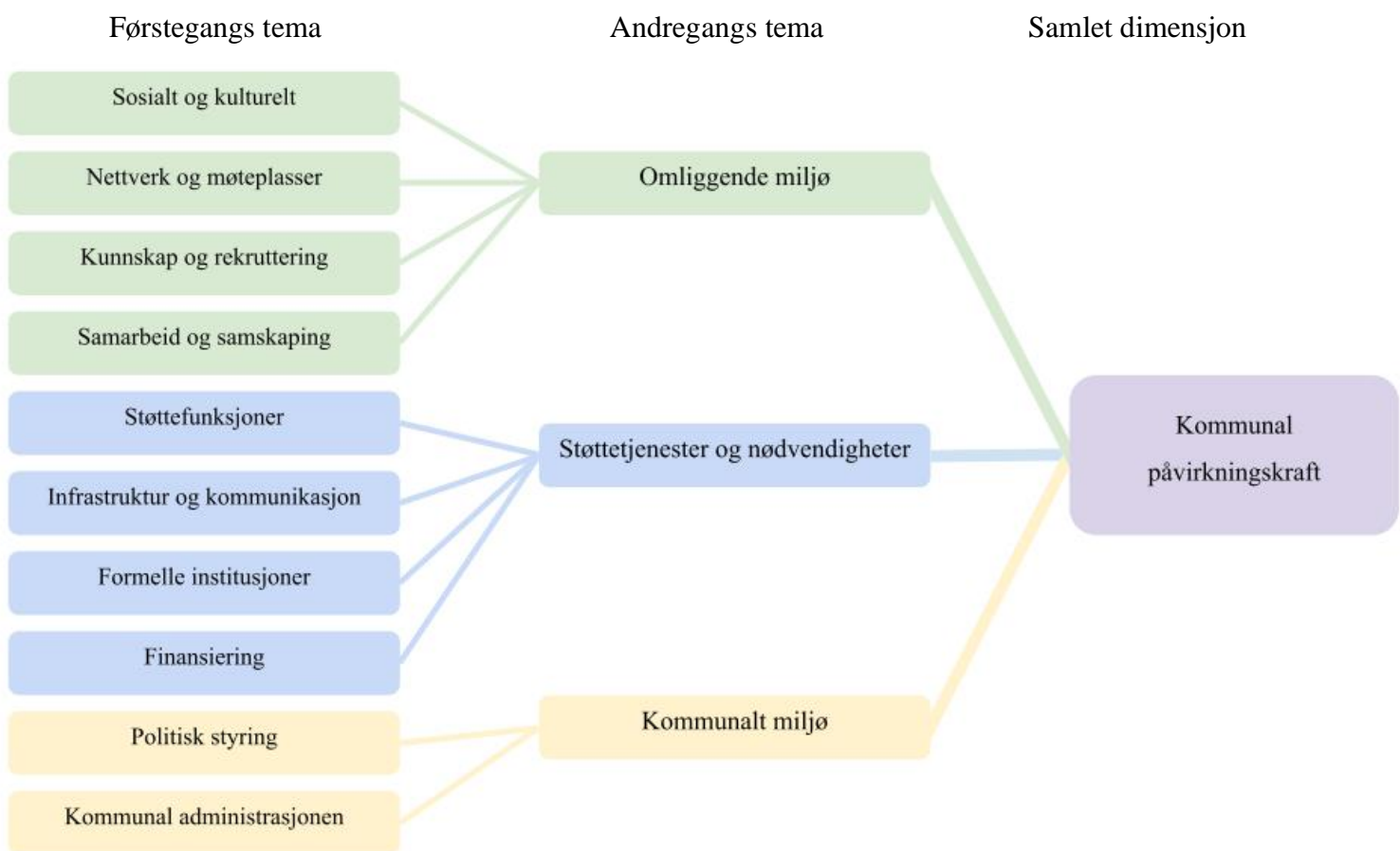
### 3.7 Reliabilitet og validitet

Innen akademia og forskning blir reliabilitet brukt som betegnelse for den innsamlede og brukte dataens pålitelighet. Det handler om hvordan dataen er samlet inn, hvor nøyaktig dataen svarer på forskerspørsmålet eller hypotesen, hvordan type data det er og hvordan forskeren selv har bearbeidet den (Johannessen et al., 2016, s. 96). I denne oppgaven har reliabilitet blitt styrket ved å være så transparent som mulig i forhold til dataen som er innsamlet og brukt (presenteres i analyse og funn kapittelet), samt metodikken som er gjort i utvalg av informanter. Det er dog vanskelig å være helt transparent i metodikken og funnene ettersom informantene er anonymisert. Dette vil gjøre det vanskelig for andre å ta i bruk de samme informantene som har stilt til denne oppgaven.

Validitet brukes i forskningssammenheng om dataens gyldighet i forhold til fenomenet som blir undersøkt, og innebærer da hvor god eller relevant dataen er. Validitet vil i forskningssammenheng aldri operere som absolutter, men omhandler mer kvaliteten på dataen opp mot fenomenet (Johannessen et al., 2016, s. 66-67). I henhold til innsamlingen av primærdata har validiteten blitt styrket ved at det er utviklet egne intervjuguider for de enkelte gruppene, slik at spørsmålene er forsøkt tilpasset etter informantens daglige virke. Videre ble det under selve intervjuene stilt oppfølgingsspørsmål som ga mulighet for intervjuobjektene til å vise forståelse for sentrale begreper, samt at man fikk oppklart eventuelle mistolkninger og misforståelser som kunne oppstå mellom intervjuer og informant.

## 4.0 Analyse og resultater

I dette kapittelet vil de empiriske funnene bli presentert. Disse tar utgangspunkt i det analyse- og tolkningsarbeidet som ble gjort i forbindelse med datamaterialet fra den kvalitative innsamlingen. Kapittelet er delt opp med de tre andregangs temaene som hovedoverskrifter, og førstegangs temaene som underoverskrifter. Hver underoverskrift inneholder også figuren som ble resultatet av analyse og tolkningsarbeidet, samt det abstraherte funnet for den gjeldene underoverskriften.

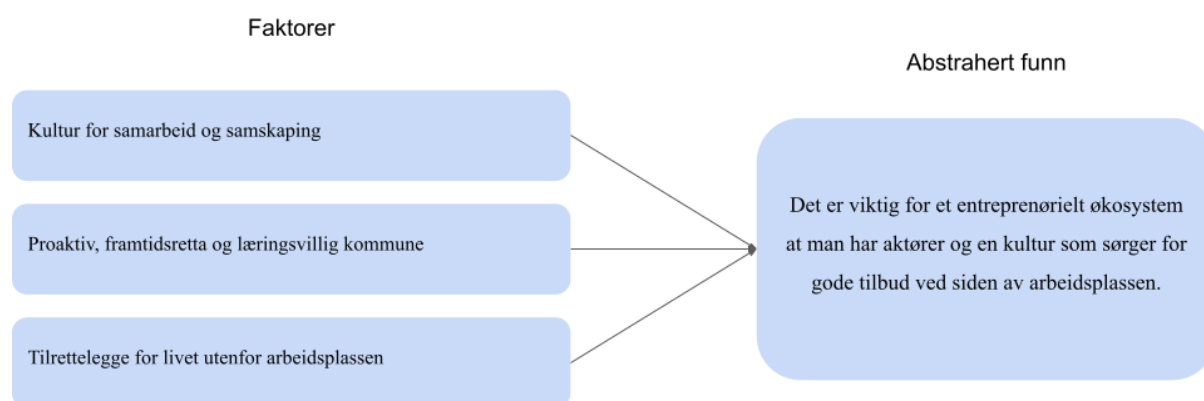


Figur 4.0: Kategorisering av temaer

## 4.1 Omliggende miljø

Omliggende miljø er faktorene som omhandler de ulike miljøene rundt bedriften og hvordan disse påvirker bedriftens evne til å operere og vokse. Omliggende miljø tar også for seg informantens perspektiv på de sosiale og kulturelle faktorene som er viktig for å kunne ha et godt liv på utsiden av arbeidsplassen.

### 4.1.1 Sosiale- og kulturelle faktorer



Figur 4.1.1: Faktorer og funn fra sosiale- og kulturelle faktorer

Sosiale og kulturelle faktorer ble av alle informantene opplevd som viktige. Det var dog noen ulikheter over hva man vektla basert på gruppen informanten tilhørte. Arrangementer som TEDxArendal og Arendalsuka kom fram som gode eksempler på viktige sosiale møteplasser. Slike halvformelle møteplasser gir rom og mulighet for nettverksbygging og kunnskapsutvikling på tvers av aktører og bransjer. Dette kan bidra til at gründere og aspirerende gründere får et lokalt nettverk som gjennom sosiale sammenkomster blir styrket og bidrar til økte sjanser for entreprenøriell suksess.

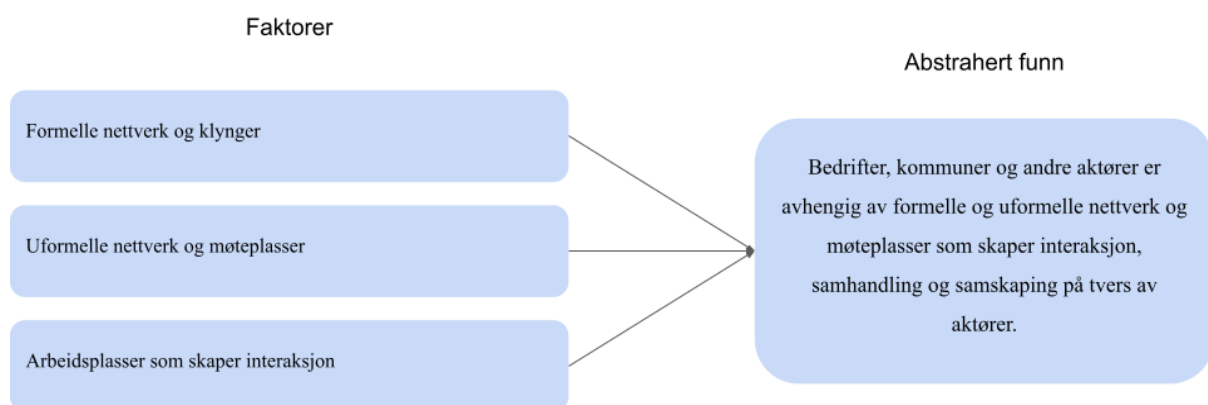
*“Jeg får jo være med på å skape noe som er kjempegøy, og stolt over å få være en del av det som kommunen har valgt å satse på, og det er ganske kult at TEDxArendal er rangert som et av fem beste TEDx arrangementene i verden av over 3000 i året.” - B4*

En viktig del av dagens liv er “work-life-balance”, hvor man både skal ha en meningsfull jobb, men også et meningsfullt og innholdsrikt liv på utsiden av jobb. Ut fra informantene kom det fram at Arendal over lengre tid har jobbet med et omdømmeskifte og at dette er en

viktig del av kommunens tilrettelegging for livet på utsiden av arbeidsplassen. Dette innebærer å fronte og utvikle de nærliggende naturopplevelsene som kommunen har å by på, som både sjø og skog. Ettersom det i kommunen er flere store internasjonale bedrifter, er det også en god andel utenlandske arbeidstakere og familier i kommunen. Det har derfor blitt et fokusområde å drive med aktiv inkludering og integrering både sosialt og kulturelt. Dette kan igjen føre til kulturelle utvekslinger som er med på å bringe nye ideer til regionen. Kommunen har dermed sammen med det lokale næringslivet derfor skapt en kultur som fremhever samarbeid og samskaping.

*“Og det internasjonale miljøet, gjør at for eksempel Bjørn Tore Larsen velger å etablere en internasjonalt langdistanse i Arendal, noe som er helt koko. Det er ingen fornuft i at det skal ligge her, men her er det et internasjonalt miljø, og det er mulig å tiltrekke seg internasjonal kompetanse.” - Aa2*

#### 4.1.2 Nettverk og møteplasser



Figur 4.1.2 - Faktorer og funn fra nettverk og møteplasser

Både formelle og uformelle nettverk er viktig areaner for gründere til å finne samarbeidspartnere og bygge nettverk, samt for formidling og kunnskapsutveksling. Dette er også viktig for kommuner og andre aktører som er en del av det entreprenørielle økosystemet, slik at de kan ha kontakt med oppstartsmiljøet og andre etablerte bedrifter. I Arendal er særlig Arendal Næringsforening (ANF) en drivende kraft i kontakten og kommunikasjonsflyten mellom kommunen og det lokale næringslivet. Flere av bedriftene var også med i andre nettverk eller klynger som var mer bransjespesifikke. Kombinasjonen av generelle bedriftsnettverk og mer spesifikke bransjeklynger gir dermed et større utvalg for arenaer med



ulike funksjoner.

*“Også finnes Arendal næringsforening UNG.... hvor man kan møte jevnaldrende, men så er det ikke de tunge nærings folkene. Når vi hadde produksjonsselskapet, så hadde vi jo mer salgs fokus, og da er Næringsforeningen, og det sosiale på Næringsforening ung, også finner man bindeleddet.” - B1*

Et annet viktig aspekt i forhold til nettverk er bruken av coworkingplasser. Flere av de intervjuede bedriftene var eller hadde hatt kontor plass på et coworkingkontor. Det kom fram at det å sitte fysisk sammen med andre, enten det var gründere eller andre ressurspersoner var en stor fordel. Med korte fysiske avstander er det lett å komme i prat og utveksle idéer. Dette kan så føre til nye felles prosjekter, som igjen styrker samholdet.

*“Fordelen her er jo at vi sitter i kontor fellesskap hvor kommunen også sitter, så vi er close på kommunen , og det har vært veldig viktig.” - B1*

*“Også var jeg jo med å starte TEDxArendal og bygge opp det, men det var jo bare ja, vi aner ikke hva dette er, men det høres veldig spennende ut og vi støtter det hundre prosent.” - B2*

Det blir likevel poengtert fra noen av bedriftene at det hadde vært ønskelige med gitte rammer som gjorde at man fikk rullering av bedrifter på disse plassene. Ved å innføre slike reguleringer kan man sørge for at nye bedrifter får plass på disse lavterskeltilbudene, og som igjen kan bidra til at flere prøver seg som gründere. Ved at flere prøver seg som gründere og at nye gründere får den verdifulle nettverksbyggingen som det er å sitte på et coworkinglokale gir, kan man øke sjansene for at nye gründere vil lykkes. Dermed vil både gründerne og nettverkene rundt bli styrket og økt gjennom coworkingkontorer.

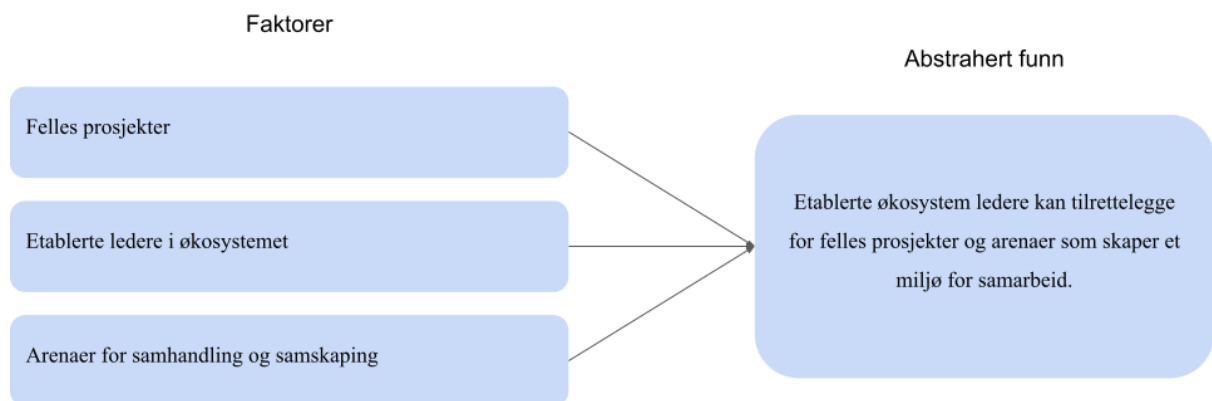
*“Det vi opplevde der er jo at sånne coworks, og kanskje spesielt i Arendal, så er alt det fullt. Å det er fullt av bedrifter som har sittet der lenge. Så vi har snakket med kommunen om å opprette noe mer, og eventuelt innføre en maksgrense på 2-3 år, eller omsetningskrav, eller et eller annet anna, som gjør at man får skifte, at man får rotasjon.” - B7*

Lavterskel møteplasser var også et tema som var gjentakende hos informantene. Her kom det fram et sterkt ønske om flere møteplasser hvor det skulle være lav terskel for å delta, og hvor

man kunne kombinere nettverksbygging og kunnskapsutveksling i en lett sosial setting. ANF UNG, som er for unge mennesker i Arendal ble dratt fram som et godt initiativ på å beholde unge kompetente arbeidstakere i regionen gjennom små sosiale og kompetansehevende arrangementer. Slike lavterkselsareaner kan derfor være en stor bidragsyter for å beholde kompetanse ved å gi et tilbud på siden av arbeidshverdagen, samtidig som man får et sosialt nettverk som man kan bygge videre på.

*“Vi prøver å bidra og heie på ANF Ung, som er et kjempe initiativ og kjempe ide for yngre mennesker i Arendal.” - Oa2*

### 4.1.3 Samarbeid og samskaping



Figur 4.1.3 - Faktorer og funn fra samarbeid og samskaping

For informantene var samarbeid og samskaping viktige årsaker for hvordan de mente at Arendal har utviklet seg i en positiv retning de senere årene. For informanter som representerte gründere var det viktig med gode samarbeidspartnere, pilotkunder og støttespillere i oppstarten av en bedrift. Slike ressurser gjør gründere i stand til å teste ut idéen, samtidig som de har et sosialt nettverk som de kan lene seg på og få støtte fra. Blant informantene ble særlig samarbeidet mellom næringsavdelingen og ANF dratt fram som en positiv kraft. Dette ble eksemplifisert med arbeid som NPHP og Morrow Batteries, samt flere mindre prosjekter. Slike gjentagende samarbeid kan dermed skape kortere veier og enklere metodikk, som gjør at forholdet mellom næringslivet og kommunen blir tettere, og at man får en større forståelse for hverandre. I Arendal sitt tilfelle har spesielt nærings sjefen og ordføreren blitt dratt fram som gode ledere som tilrettelegger, er imøtekommende og

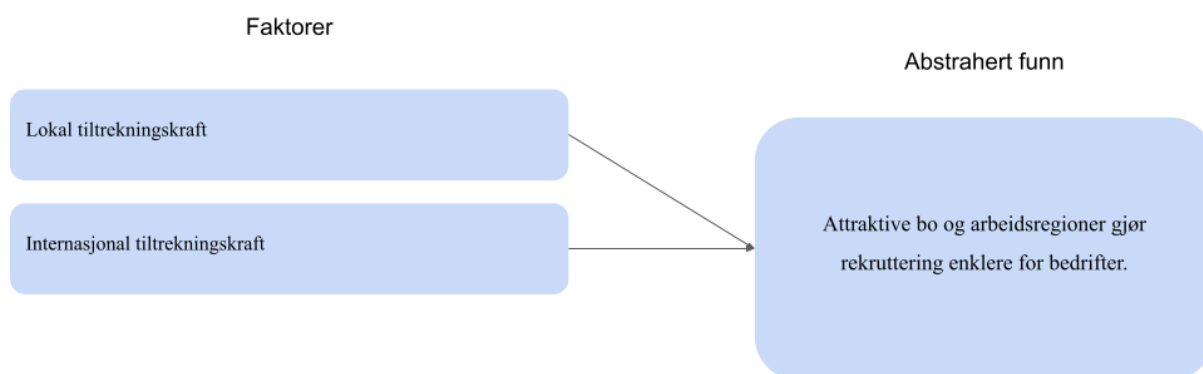
læringsvillige. Slike ledere er da med på å vise vei, og sørge for at næringslivet blir ivaretatt på en positiv måte.

En annen viktig faktor som kom fram var arenaer som inviterte til samhandling og samskaping. Informantene mente slike arenaer var positive både for oppstartsbedrifter, men også for forholdet mellom kommunen og det etablerte næringslivet som allerede eksisterer i kommunen. Blant informantene ble særlig coworkingplassene Torvgata 7 og 4. etasje dratt fram. I 4. etasje satt gründere også sammen med ansatte fra næringsavdelingen i kommunen. Ut i fra dette ble også arrangementet TEDxArendal skapt, hvor gründere tok initiativet, mens kommunen ble en støttende partner. TEDxArendal har siden utviklet seg, og flere bedrifter er nå med som partnere. Dette arrangementet har dermed blitt en egen arena som bringer sammen kommunen, næringslivet, kulturpersoner og kunnskapspersoner, og har blitt en arena som inviterer til samskaping.

*“Det skaper eierskap blant næringslivet, og det er det vi er flinke til. Tallships Races som kommer til neste år, bystyret sa ja, men vi har ikke penger, da kom det private inn med 10 millioner for å få det til. Vi tilrettelegger byrommet. Det samme gjorde vi under båtracet i sin tid. Så det med samskaping og høy tillit tror jeg nøkkelen” - Oa2*

*“Også har man TEDx som et wild-card mot det private. Sånn som det grepet .... gjorde, det man kalte for concept partnere, der de ikke skulle inn med penger, men fristille medarbeidere i bedriften for å jobbe, rett å slett gi bort noen timer. Det var med å gi noen ressurser og eierforhold fra mange viktige bedrifter.” - Oa3*

#### 4.1.4 Kunnskap og rekruttering



Figur 4.1.4 - Faktorer og funn fra kunnskap og rekruttering

For at bedrifter skal kunne vokse er man avhengig av å kunne rekruttere til seg kompetent arbeidskraft. Informantene representerte ulike bransjer, av ulik størrelse, og hadde derfor også ulike behov. UiA ble dratt fram som en god og viktig rekrutteringskilde for fremtidens arbeidstakere. For å skulle tiltrekke seg disse ble det lagt vekt på flere aspekter som omhandlet både attraktive arbeidsplasser, men også attraktive boforhold. Det å kunne holde studentene i regionen er dermed en viktig faktor for en videre vekst av det entreprenørielle økosystemet, siden disse gjerne kommer med ny kompetanse fra universitetet. Dette gjelder også når det er snakk om utenlandsk arbeidskraft.

*“Det er veldig vanskelig, men det går. Å det er studenter som har vært litt nøkkelen for oss. Men det er spesielt vanskelig på utvikling, ellers går det greit.” - B2*

*“Så nå i starten har det vært nødvendig å få nøkkelkompetanse og fylle stillingene fra utlandet, ettersom det er de som kan det rett og slett. Men ønskedrømmen er å kunne rekruttere så mye som overhode mulig lokalt, men nå er det rett og slett ikke nok folk.” - B3*

Kommunen har sammen med relevante aktører og næringslivet satt mye fokus på at Arendal og Sørlandet må kunne gi tilflyttende arbeidstakere gode levevilkår, og spesielt sørge for sosial integrering for utenlandske arbeidstakere. Disse arbeidstakerne er gjerne høyt utdannede personer med spisskompetanse, som tar med seg familien når de flytter. For å kunne være en attraktiv boregion, må man derfor kunne tilby et attraktivt arbeidsmarked for to personer. Ved å fronte og kommunisere et arbeidsmarked som består av et stort sortiment ulike bransjer kan man derfor enklere tiltrekke seg kompetansepersoner, som igjen bidrar til

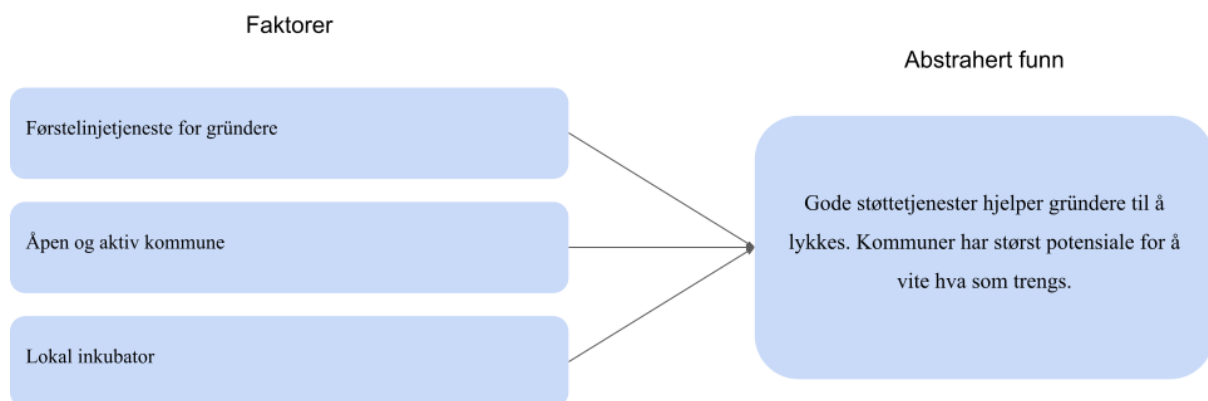
regional vekst. For å få til dette er man avhengig av et aktivt næringsliv som er deltakende i den lokale samfunnsutviklingen og prosjekter som framhever regionen. I Arendal ble det av informantene trukket fram TEDxArendal, Tallship Racing, Canal Street, Knubben og Kanalen, som gode eksempler på samarbeidsprosjekter mellom næringslivet og kommunen.

*“Også har man det som heter Ubuntu som er for internasjonale arbeidstakere vi har mange av, hvor vi prøver å skape en sosial møteplass for de, og det fungerer også veldig bra. Så vi prøver igjen å være i kontakt med næringslivet og se gode møteplasser og fasilitere det på ulike nivå” - Oa2*

## 4.2 Støttetjenester og nødvendigheter

Støttetjenester og nødvendigheter tar for seg de grunnleggende tingene informantene mente var viktige funksjoner og faktorer i et entreprenørielt økosystem. Dette er funksjoner og faktorer som både bidrar og gir mulighet for at gründere skal kunne etablere seg i en region.

### 4.2.1 Støttefunksjoner



Figur 4.2.1 - Faktorer og funn fra støttefunksjoner

For informantene var de lokale og regionale støttefunksjonene viktige verktøy for å kunne fremme lokalt entreprenørskap, men de savnet en førstelinjetjeneste etter at Etablerersenteret ble avviklet. Det interkommunale selskapet Etablerersenteret hadde siden 1992 hatt som oppgave å hjelpe gründere i Arendal og omliggende kommuner i oppstartsfasen av gründerbedriftene. Informantene ventet på en løsning fra fylkeskommunen, men i mellomtiden var det et tomrom som ikke ble godt nok fylt. Næringsavdelingen prøvde å fylle denne rollen, men det var et behov for noen som var tettere på gründerne, og som kunne tilby

en-en veiledning, drodle rundt idéer og være en sparringspartner. Spesielt etter oppstarten av arbeidet med Morrow var opplevelsen at små og mellomstore aktører fikk mindre fokus, til tross for en økning av antall ansatte i næringsavdelingen.

*“Men kommunen burde ha ressurser nok til å ta de helt tidlig oppstartsselskapene, og hjelpe de“ - B1*

*“Vi har hatt Etablerersenteret. Det ble startet i 1992, så lenge før min tid.....De kjørte da mye kurs, men hadde også mye individuelle samtaler, som var gratis.” - Oa1*

*“Har sittet her i 4.etasje, så Gründerweb og den biten der har jeg jo fått litt hjelp av. Det viktigste har vel vært å være en del av et miljø med forskjellige folk.” - B6*

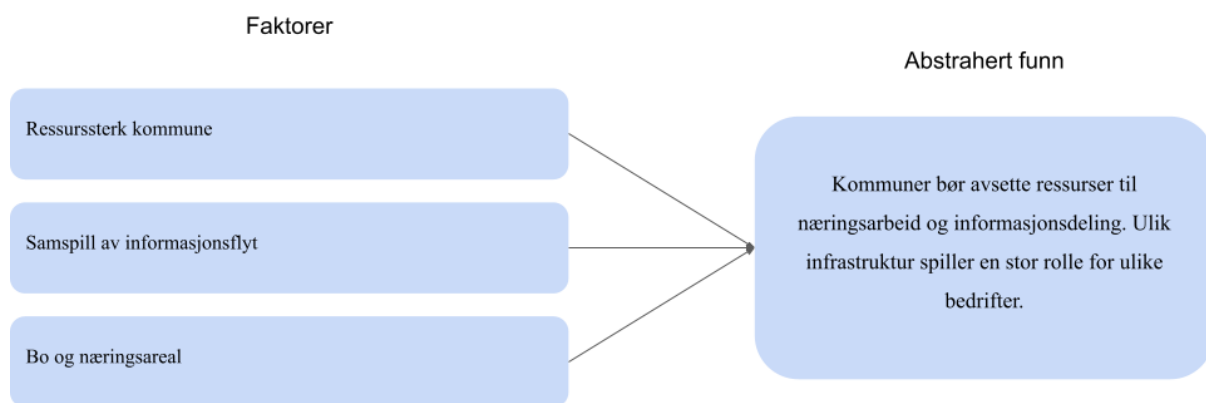
En del av støttefunksjonene i regionen var også diverse kurs, arrangementer og programmer som hjalp gründere og bedrifter med både nettverksbygging, kompetanseheving og tiltrekningskraft. Disse ble tilbudt av både kommunen og av andre organisasjoner, og var i noen tilfeller et fellesprosjekt. Eksempelvis ble Welcome to Agder dratt fram som en god støtteordning for bedrifter som rekrutterte utenlandske arbeidstakere. Eller NHO sine kurs for bedriftseiere, ANF sine arrangementer for lokale bedrifter, eller Impact Hub sitt fellesprosjekt med kommunen som sørget for sosial integrering av utenlandske arbeidstakere slik at de ikke skulle forlate regionen igjen. Ved å ha flere ulike tjenester og tilbydere for både gründere og bedrifter sørger man for at støttefunksjonene i regionen har en vid spredning og kan styrke det entreprenørielle økosystemet. Ettersom kommunen er involvert i ulik grad i flere av disse, kan man enklere få oversikt over hvilke behov som til enhver tid er til stede.

*“Men jeg tror et tilbud vi kan ha god nytte av er Welcome to Agder-systemet, ettersom vi får mange internasjonale, som trenger personnummer, bank og så videre. Bare det å ha en del av kommunen som jobber med å få folk på plass, skaffe bolig, skole, barnehage er gull verdt. Uten det ville ikke folk flytta hit.” - B3*

Som nevnt over var tidligere Etablerersenteret en tjeneste direkte rettet mot gründere, men som var blitt avvirket da fylkeskommunen skulle finne en ny løsning som skulle erstatte dette tilbudet. En egen lokal inkubator-tjeneste ble trukket frem av mange som en tjeneste de ønsket seg i kommunen, dette kunne fylt tomrommet som var etter Etablerersenteret. Kommunen er

medeier i inkubatorselskapet Innoventus Sør, dette anses dog ikke som en god løsning av bedriftsinformantene. Flere hadde vært med i programmer, eller fått mentor og rådgivertjenester gjennom dem, men utfordringen lå i hovedsak i at de var lokalisert i Kristiansand og det meste av aktiviteter og møter ble holdt der. For gründere med tid som knapphetsfaktor gjorde dette at de ikke deltok i særlig stor grad. Med lokal tilstedeværelse var dette en tjeneste som kunne ha bidratt med mye verdi i lokalmiljøet. Den kunne i større grad vært med å tilby førstelinjetjenester til gründere, den kunne lagt opp til lavterskel møteplasser og den kunne vært med å dekke et behov for flere finansieringsmuligheter.

#### 4.2.2 Infrastruktur



Figur 4.2.2 - Faktorer og funn fra infrastruktur

Infrastruktur var et av fokusområdene i den næringspolitiske handlingsplanen i kommunen. I denne ble veier, havn, jernbane, flyplass, telekommunikasjon, arbeidsfellesskap og næringsareal trukket frem som områder de skulle jobbe med. Infrastruktur ble også trukket frem som viktig for informantene våre, særlig for én var nærhet til flyplass, havn, motorvei og universitet, sammen med sikker tilgang til strøm og klargjort næringsareal avgjørende for å etablere bedriften i kommunen.

Coworkinglokaler og klargjort næringsareal var også betydningsfulle elementer. Slike faktorer spiller en stor rolle i hvor stor grad en region kan tiltrekke seg ulike bedrifter og tilrettelegge for de, og er dermed en viktig del av kommunens ressurser og tilbud. For å skulle kunne øke antallet bedrifter eller veksten i eksisterende bedrifter er man derfor også nødt til å ha ferdig regulerte områder for næringslivet, samt nye boligområder for ansatte. Blant informantene kom det fram at Arendal var blitt god på å regulere områder i forkant, slik at det sto areal ledig når interessenter meldte seg.

*“Torvgata 7 ga jo mye i begynnelsen. Og så er det folket i Arendal, som har tatt meg imot på en veldig god måte, og de er så positive og imøtekommende, og jeg får lov til å bare være meg selv.” - B4*

*“Fordelen her er jo at vi sitter i kontorfellesskap hvor kommunen også sitter, så vi er close på kommunen, og det har vært veldig viktig.” - B1*

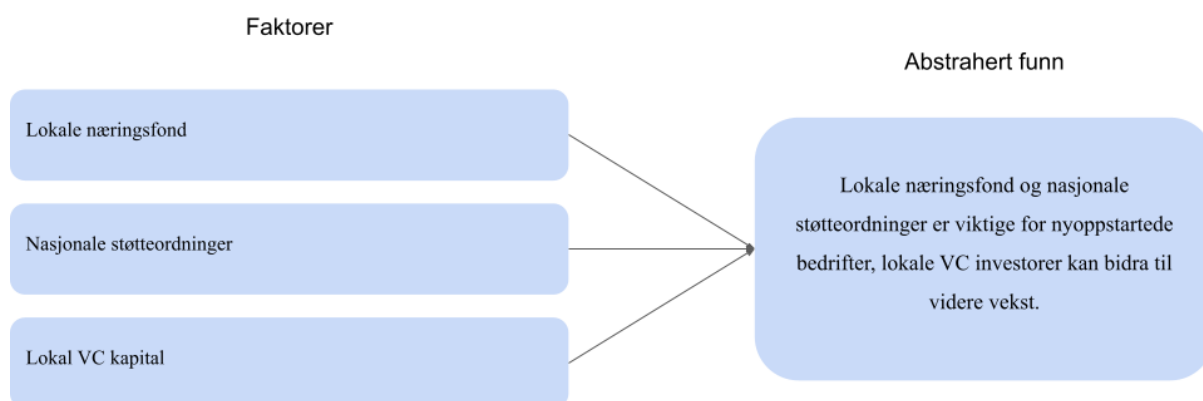
For å skulle kunne kapitalisere på de infrastrukturelle fordelene en region har, er man også nødt til ha en god infrastruktur for kommunikasjon ut til potensielle aktører. Flere informanter la vekt på at mye relevant informasjon finnes på ulike nettsider, og at organisasjoner som ANF var gode formidlere av informasjon ut til sine medlemmer. Det ble også spurt hvordan informantene opplevde kommunen som formidlere, og majoriteten hadde et helhetlig positivt inntrykk av kommunen, og særs næringsavdelingen med næringssjefen og ordfører i spissen. Her ble det vektlagt at kommunen ble opplevd som åpen, aktiv og engasjert i de prosjektene som skjedde i kommunen. Det var likevel en informant som hadde et helhetlig negativt inntrykk av kommunen, og mente dette skyldes personlige relasjoner. Det er derfor viktig å ha i mente at selv om en kommune er upersonlig, så er de offentlige ansatte bare mennesker, og at negative eller positive personlige relasjoner vil kunne ha stor påvirkning på gründere.

*“De har en god kontakt med oss, og de skjønner at vi er avhengig av de og de er avhengig av oss. Så vi har et veldig godt samarbeid, og de har veldig lyst til å få dette til.” - B3*

*“jeg i min naivitet trodde at både næringsjef og de som sitter på Eureka skulle jobbe for bedriften og være på vårt lag inn mot regionalt næringsfond eller banken eller kommunen, det har jeg aldri følt, at de har vært på lag.” - B5*



### 4.2.3 Finansiering



Figur 4.2.3 - Faktorer og funn fra finansiering

Fra flere informanter ble finansiering i det tidlige stadiet og i vekst stadiet tatt opp som viktige temaer. De fleste av informantene som representerte bedrifter hadde mottatt ulike former for støtte av enten regionale eller nasjonale støtteordninger. Særlig var det fokus på at kommunen burde ha lett tilgjengelige midler som kunne være til hjelp for gründere som var i helt tidlig fase. Slike små støtteordninger kan gjøre det enklere for nye og potensielle gründere til å tørre satse på sin idé. Det er da også viktig at kommunen gjør et aktivt grep i forhold til formidling av disse. Det var dog en mangel på tilgjengelig venturekapital i regionen. For de bedriftene som hadde fått inn private investorer, hadde investorene bosted utenfor regionen. En viktig del for videre utvikling i Arendal vil derfor være å etablere et nettverk av investorer.

*“Små drypp av støtte er kjempeviktig, 10 000kr, 50 000 kr, det er forskjellen på om man kommer et steg videre eller ikke.... men gamle Aust-Agder hadde det som het Agder Næringssselskap, som har hjulpet oss mye med å ta den risikosituasjonen tidlig, hvor de går inn med halvparten av pengene, også må man selv gå inn med halvparten”- B7*

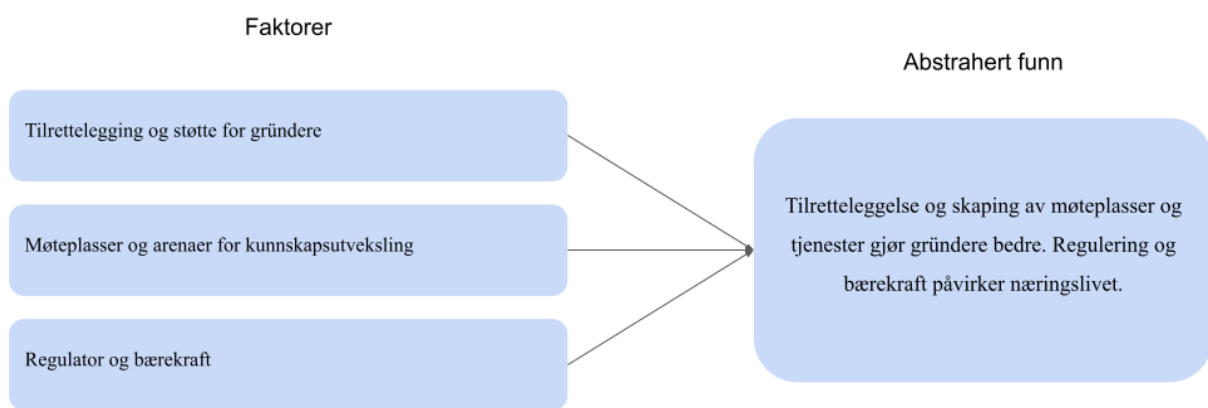
*“Men jeg har en fylkeskommune som jeg ikke vet hva driver med, men det er heller ikke så farlig, med mindre de gjør noe ugang. Men jeg har ikke investorer eller folk med penger. Jeg kjenner noen privat, men jeg har ikke noe forum hvor jeg som småbedriftseier eller gründer kan møte de, og det savner jeg og det tror jeg kunne vært nyttig.” - B2*

“At man skapte en uformell sammenheng hvor investorer og gründere kunne møttes. Ta en øl og en prat rett og slett.” - B6

## 4.3 Kommunalt miljø

Kommunalt miljø viser hvordan informantene mener kommuner kan være bidragsytere i et entreprenørielt økosystem og hvordan kommuner er viktige aktører i sine entreprenørielle økosystem.

### 4.3.1 Politisk styring



Figur 4.3.1 - Faktorer og funn fra politisk styring

Kommunestyret, med ordfører i spissen, utgjør det øverste organet i kommunen, og avgjørelsene som gjøres på politisk nivå er styrende for hvordan kommuneadministrasjonen prioriterer sine ressurser. I vår sammenheng er det tre punkter som skiller seg særlig ut når det kommer til politiske vedtak, det er næringspolitisk handlingsplan, arealplaner for næring og arealplaner for bolig.

Den næringspolitiske handlingsplanen i kommunen ble vedtatt i juni 2017, og gjelder for perioden 2017-2023. Denne er kommunens strategidokument for hvor den skal, hva som skal være fokusområder, og ikke minst hva den ikke skal. For entreprenørene var ikke planen i seg selv viktig i det daglige virket, selv om den hadde vært brukt for å utarbeide søknader og jobbe med samarbeidsprosjekter med kommunen. Utarbeidelsen av handlingsplanen ble derimot opplevd som viktig av flere, og prosessen ble dratt fram som positiv både for å skape samarbeid og forståelse mellom ulike aktører og kommunen, og for å gjøre at bedriftene følte seg involverte, verdsatte og hørt. Det ble også opplevd som viktig at kommunen faktisk fulgte

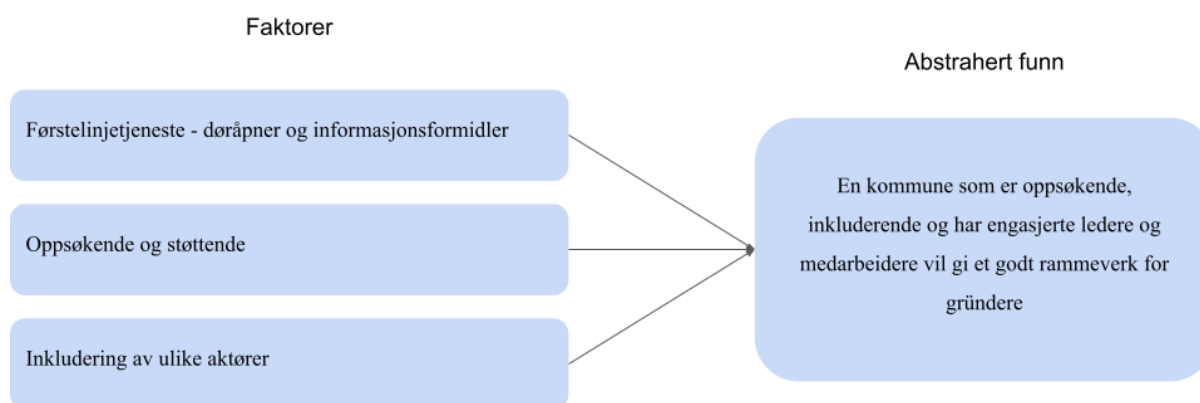
opp planen og brukte den til å gjøre strategiske valg, både med tanke på hvordan de skulle jobbe for å få mer etablert næring, men også for å kunne si nei til alternativer som var i strid med den valgte retningen.

Arealplaner for næring og bolig var også mye i fokus blant informantene. At kommunen har ferdig utarbeid og vedtatte arealplaner for næring ble trukket frem som særlig viktig. Når en ny bedrift skal etablere seg er ofte timing en vesentlig faktor, og om det da ikke er ferdige arealer som er klare til å tas i bruk kan det gjøre at bedriften velger en annen plassering for oppstarten for å klare å holde seg innenfor estimerte tidsplaner. Når en næring har etablert seg ble attraktive boligtomter trukket fram som det neste viktige, og helt vesentlig for å klare å tiltrekke seg arbeidere fra utenfor kommunen. Å klare å få til et samarbeid mellom næringsavdelingen og planavdelingen, slik at disse prosessene henger sammen og skaper en helhetlig plan, var viktig både for innbyggere, bedriftene og for å få til gode tverrpolitiske løsninger for kommunen.

*“Det jeg ser konturene av nå i forhold til enda mer næringsutvikling, det er å ha nok næringsareal og næringseiendom tilgjengelig. Da snakker jeg ikke om å identifisere et skogsområde å si at det kan bli noe, det bedrifter trenger er områder som er gryteklart og som er områder som er ferdig regulert og vi kan begynne å bygge i morgen.” - Aa2*

En kommune er jo avhengig av andre aktører rundt seg, og ikke minst sett opp mot nivåer høyere opp i det offentlige apparatet. Samarbeid, eller mangel på samarbeid, med fylket ble trukket frem av mange av informantene. Fylket opplevdes som en aktør som kunne vært viktig i utviklingen av kommunen, men som fremstår som uklar, ingen visste hva de holdt på med eller hva som ble planlagt fremover, og de avsluttet gode, eksisterende tilbud uten at noen visste hva som skulle bli erstatningen. Tar vi det et steg videre og opp på regjeringsnivå, ble det ansett som viktig å ha en kommune hvor lokale politikere kan være med å presse regjeringen til å legge til rette for næringsutvikling i distriktene.

### 4.3.2 Kommunal administrasjonen



Figur 4.3.2 - Faktorer og funn fra politisk styring

Når de ulike planene er vedtatt og de strategiske valgene er tatt, er det videre opp til administrasjonen i kommunen å følge dem opp. I vårt tilfelle er det i hovedsak næringsavdelingen som omtales, og i noe grad planavdelingen og NAV.

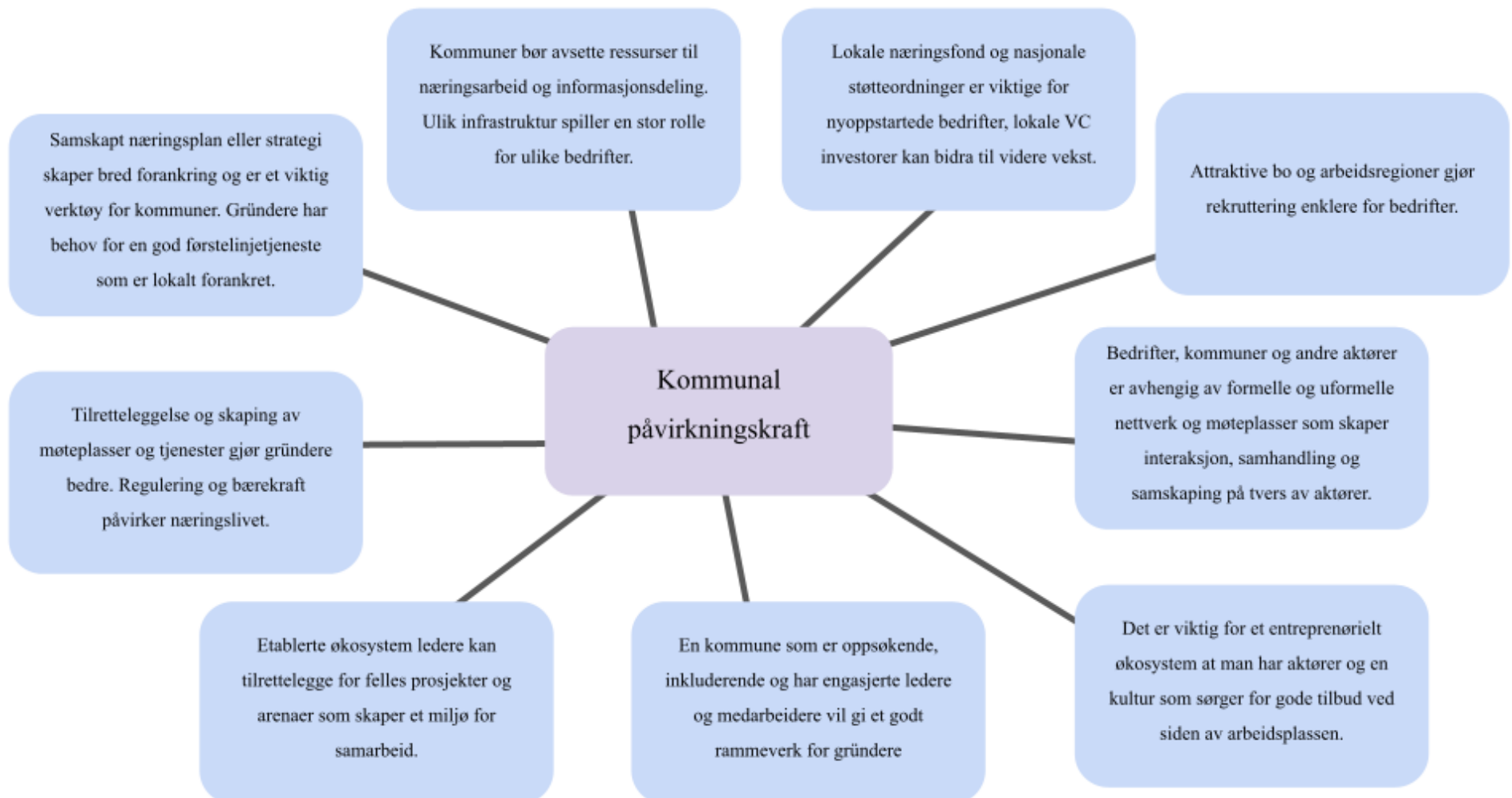
For nye gründere som ikke var kjent i kommunen fra før, eller hadde et nettverk som kunne fortelle dem hvor de skulle henvende seg, var det litt vanskelig å vite hvor de skulle komme i kontakt med de riktige menneskene. Kommunens næringsavdeling var ikke nødvendigvis det naturlige kontaktpunktet for nye gründere når de ønsket å etablere seg. Det henvises dog til at næringsavdelingens plassering i 4. etasje i Eurekabygget gjorde det mye enklere å ta kontakt med dem, og mange opplevde at det var en åpen-dør-politikk som gjorde at det var lav terskel for å slå av en prat.

*“Fordelen her er jo at vi sitter i kontorfellesskap hvor kommunen også sitter, så vi er close på kommunen , og det har vært veldig viktig.” - B1*

De ulike informantene hadde ulike syn på- og forventninger til, kommunens næringsavdeling. Noen opplevde det som vanskelig å komme i kontakt med dem, men fikk nære relasjoner og god oppfølging når det først var opprettet kontakt, mens det samtidig for andre var knyttet negative holdninger til den personlige relasjonen. En felles oppfatning var at å møte næringslivet, på det stadiet de var på, var viktig. Det var et behov for å bli inkludert i næringsutviklingen, få støtte og bli heiet frem, og for å få god og relevant informasjon.

*“Jeg mener de skal ta den rollen ved å være en mentorformidler, at de kan formidle og informere om kompetansepersoner som gründere trenger.” - B4*

Næringsavdelingen sitter på mye informasjon om de ulike bedriftene og andre aktører som er i kommunen. Dette setter dem i en god posisjon for å kunne fungere som døråpnere for nye gründere, se forbindelser til etablerte selskaper eller relevante aktører, og sette de i kontakt med hverandre. De kan også gi god veiledning til hvem nye gründere kunne kontakte for å få nødvendig hjelp hvis de har behov for bistand. Flere av informantene trakk frem at ikke kommunen nødvendigvis trengte å hjelpe dem, men at det var forventet å få svar og hjelp til hvor man kunne henvende seg i stedet for. Det ble også trukket fram et ønske om at kommunen skulle bruke informasjonen de sitter på til å markedsføre bedriftene i kommunen gjennom egne kanaler, og at de burde bli flinkere til å markedsføre seg selv som en kommune med et stort internasjonalt miljø med gode muligheter for store bedrifter i internasjonale markedet.



Figur 4.4 - Funn koblet mot dimensjon

## 5.0 Kommunen som aktør i et entreprenørielt økosystem

Hva er kommunens rolle i det entreprenørielle økosystemet i en kommune? Ofte snakker man om et entreprenørielt økosystem som noe som finnes i en region. Om vi bytter ut region med kommune, blir det kanskje enda mer naturlig å tenke på kommunen som organ som en viktig aktør inn i økosystemet. Entreprenører, bedrifter, organisasjoner og den tilhørende befolkningen er alle nødt til å forholde seg til sin kommune, og den politikken og administrasjonen som til enhver tid er gjeldende. Gjennom dette diskusjonskapittelet vil vi se nærmere på hvordan kommunen kan påvirke viktige faktorer i entreprenørielle økosystemer både direkte og indirekte.

### 5.1 Kommunens påvirkning på det omliggende miljøet

Det omliggende miljøet har i denne oppgaven tidligere blitt definert som miljøene rundt bedrifter, og inneholder viktige elementer som er med å påvirke bedriftenes evne til å vokse. I et entreprenørielt økosystem vil disse elementene ikke nødvendigvis være avgjørende for en gründers vekstmulighet, men som funnene viser kan de likevel ha stor betydning for de lokale gründerne.

Hvor viktig er det omliggende miljø for et entreprenørielt økosystem? I teorien viser kultur til uformelle normer og regler som finnes i samfunnet (North, 1990), som igjen gjenspeiler hvordan man i regionen verdsetter og legger til rette for entreprenørskap (Stam, 2018). Feld (2020) sier at hele det entreprenørielle økosystemet bygger på nettverk, samspill og samhandling mellom aktørene, hvor nettverk ses på som det viktigste virkemiddelet for å skape interaksjon mellom de ulike aktørene (Malecki, 2017). Mens Stam og Spigel (2016) mener talent og ny kunnskap er noen av de viktigste faktorene når det gjelder å få til et vellykket entreprenørielt økosystem. De empiriske funnene viser også at det omliggende miljøet kan ha en stor innvirkning på gründernes evne til å drive med næringsutvikling, og at kommuner i så henseende har store muligheter for påvirkning i en positiv retning for sitt lokale entreprenørielle økosystem.

I den empiriske undersøkelsen var et av funnene at næringslivet, andre aktører og kommunen gjennom formelle og uformelle nettverk og møteplasser kom sammen om samskaping og samhandling. Dette kan så ses opp mot et annet av funnene, at etablerte økosystemledere kan tilrettelegge slike arenaer og møteplasser, og dermed styrke det entreprenørielle økosystemet. I henhold til Feld (2020) er det dermed denne interaksjonen som legger mye av grunnlaget for det lokale entreprenørielle økosystemet. Funnet med etablerte ledere kan også ses opp i sammenheng med Feld (2020) sine prinsipper om ledere i et entreprenørielle økosystemer. Men der hvor Feld (2020) mener at det er entreprenørene selv som må lede økosystemet, viser det empiriske datagrunnlaget noe annet. I tolkningen av det empiriske materiale kunne man se at kommuner muligens er de som har best potensiale for å fylle en slik lederrolle. For at man i følge Feld (2020) sine premisser skal kunne lykkes er man først avhengig av entreprenører som sitter på ressursene, erfaringene og kompetansen som trengs for å kunne lage gode arenaer for interaksjon. Av empirien kom det snarere fram at entreprenører er noen som har lite ressurser, lite tid, og ikke alltid besitter den nødvendige kompetansen. Dette blir også påpekt av Clausen (2017). Det skal dermed ikke sies at kommunen alltid skal ta denne lederrollen, men hvis det er mangel på erfarne, kompetent og ressursterke entreprenører som er villig til å den lederrollen, så kan kommuner gjøre det. Kommuner besitter som oftes en eller flere ansatte som har som hovedoppgave å arbeide med næringsutvikling i kommunen, og kan dermed legge til en slik lederrolle i arbeidsbeskrivelsen. En slik kommunal leder av et økosystem burde likevel forholde seg til noen av Feld (2020) sine prinsipper. Som å ha et langsiktig engasjement, være inkluderende og ha kontinuerlige aktiviteter. Dette kan eksempelvis være å tilrettelegge for møteplasser.

Disse formelle og uformelle nettverkene og møteplassene spiller også en viktig rolle i forhold til det sosiale tilbudet i økosystem. I følge Stam og Spigel (2016) er disse med på å knytte tettere kontakt mellom entreprenører og etablerte bedrifter. Av funnene kan man se at slike arrangementer også spiller en stor rolle i hvordan entreprenørene har det ved siden av arbeidsplassen. Kommuner som skaper og tilrettelegger for sosiale møteplasser som innbyr til nettverksbygging og kompetanseutveksling kan dermed skape en mer sosialt tiltrekkende økosystem, som igjen kan være med på å trekke flere gründere til regionen. Dette kan så resultere i en større lokal aksept for entreprenørskap i regionen, som igjen gjør at denne type arrangementer får flere ressurser å spille på (Fritsch og Wyrwich, 2017). Kommuner som gir et godt kulturelt og sosialt tilbud til gründere vil dermed kunne øke sin egen masse av



gründere i sitt entreprenørielle økosystem. Gjennom samarbeidsarrangementer mellom kommunen og relevante aktører, enten det er næringslivet eller organisasjoner, kan man utvikle en “gründerpakke” av arrangementer og møteplasser som sørger for et tilbud tilpasset de forutsetningene som eksisterer i regionen. Det empiriske grunnlaget legger da vekt på at differensiering i målgrupper, bransjer, størrelse, formell og uformell er viktig. Slik kan man få en proaktiv og tilpasningsdyktig aktør som er i stand til å treffe flest mulig, og dermed også øke antallet entreprenører.

Et entreprenørielt økosystem som også er kjent for en god kultur kan også være med på å trekke nye kompetente arbeidstakere til regionen. Av nye arbeidstakere finnes det i noen tilfeller entreprenørielle talenter (Stam og Spigel, 2016) som kan være med å skape nye bedrifter i økosystemet. Gjennom de empiriske funnene kan man se at for å tiltrekke seg kompetente mennesker, er man nødt til å kunne gi et helhetlig livstilbud. Empirien påpeker at regioner som kan tilby gode sosiale møteplasser, natur og miljø, infrastruktur som skole og barnehage, samt virker som en levende region, gjør det enklere for bedrifter når de skal rekruttere arbeidstakere som befinner seg utenfor regionen. Dette blir dermed også viktig for nyoppstartede gründere eller aspirerende gründere, for som Clausen (2017) påpeker er gründere avhengig av et stort kompetansenettverk rundt seg i begynnelsen, ettersom gründere ikke sitter på all kunnskapen selv. Dette nettverket av kompetanse kan dermed bli utvidet og økt, hvis man har en region som greier å tiltrekke seg mennesker med ulik kompetanse. For kommuner som ønsker å øke antall kompetansepersoner i sin region bør man derfor gå i samrmen med et utvalg av organisasjoner og næringsliv, og lage en felles plan for dette. En slik plan bør inneholde hvordan utnytte eksisterende møteplasser og arrangementer, alternativt hvordan skape nye. En viktig del av å få nye personer inn i en region er å sørge for at de også blir værende over tid, og de empiriske funnene tyder da på at er nødvendig med sosial integrering, og en slik plan bør derfor også inneholde hvordan dette kan foregå. Et av de sterkeste virkemidlene en kommune har når det gjelder tiltrekningskraft er boligsituasjonen i kommunen. Ved å kunne tilby gode boliger og boligområder kan man enklere tiltrekke seg kompetansepersoner, og kommunen kan da enten gå i samarbeid med lokale boligutviklere, eller også ta på seg den rollen selv.

Som både teorien og empirien viser er det omliggende miljøet viktig for entreprenørenes trivsel og utviklingsmuligheter innad i et entreprenørielt økosystem. Det er dog igjen viktig å huske på at alle kommuner har ulike utgangspunkt for det omliggende miljøet. Noen

kommuner har mange innbyggere, men kanskje få lokale bedrifter, mens andre er motsatt. Noen har et etablert kulturelt og sosialt tilbud som kan komme entreprenører og potensielle innflyttere til gode, mens andre har hatt større fokus på å tilrettelegge for bo- og næringsareal. Det empirien viser er da likevel at å kunne tilby et helhetlig tilbud av omliggende miljø som er positivt til entreprenørskap vil ha en positiv innvirkning på gründernes muligheter for vekst og utvikling. Slike miljøer skaper også grunnlaget for en entreprenørskapskultur, hvor det er aksept for å satse, men også for å feile. Ved å løfte fram lokale suksesshistorier på et kommunalt nivå kan man inspirere andre til å tørre og satse, og ved å ha et omliggende miljø som er klare for å ta disse i mot kan man øke antallet lokale entreprenører, som igjen vil styrke det entreprenørielle økosystemet lokalt.

## 5.2 Kommunens påvirkning på støttefunksjoner og nødvendigheter

Støttefunksjoner og nødvendigheter har vi tidligere definert som det informantene mener er grunnleggende faktorene og funksjonene i et entreprenørielt økosystem. Overordnet innebærer dette den første veiledningen potensielle gründere trenger for å komme i gang, førstelinjetjenesten for gründere, infrastruktur og finansiering.

Datagrunnlaget viser at en førstelinjetjeneste som tilbyr et lavterskeltilbud for potensielle og nye gründere, hvor de kan komme og drodle rundt idéer, eller få konkret hjelp og veiledning for veien videre, er et viktig tilbud i regionen. Førstelinjetjenesten trenger ikke å komme direkte fra kommunens næringsavdeling, men det er viktig at de kan henvise gründere videre til andre som kan hjelpe dem. Dette stemmer overens med Spigel (2016) sin teori om “å finne mennesker” som en måte å gi support på. Denne rapporten legger opp til at man proaktivt skal hjelpe entreprenører å få kontakt med rådgivere, investorer eller andre som kan hjelpe dem på veien. Lokale inkubatorer eller forum som gir gründere opplæring i hvordan man starten en bedrift er noe man finner i de fleste regioner (Spigel, 2016), men er de egentlig så effektive som populariteten skulle tilsi? Det er flere forskere som stiller spørsmål ved dette. Deriblant Amezcua et al. (2013), som har sett på overlevelsen blant bedrifter som har fått ulike typer støtte, deriblant fra inkubatorer. I deres undersøkelse kommer det frem at i enkelte tilfeller kan faktisk slik støtte i oppstarten ha en negativ effekt på overlevelsen blant bedriften. I denne forskningen er dog fokuset på økonomisk støtte, mens det i vårt tilfelle er

tjenestene rundt inkubatorprogrammet som trekkes frem som det som er mest ønskelig å ha på plass lokalt.

I perioden 2012-2020 viser Siva til en akkumulert verdiskapning for bedrifter i næringshage- og inkubasjonsprogram på 153,37 milliarder kroner (Siva SF, 2021), hvorav inkubatorbedriftene står for 13 milliarder. Rapporten sier ikke noe om hvor stort beløp som er delt ut for samme perioden, og heller ikke noe om hvordan fordeling mellom finansiering og tjenesteyting påvirker de ulike bedriftene. Det er dog tilnærmet å tro at inkubator-tjenester har en positiv påvirkning på bedriftene som deltar i programmene, og at det vil gi en positiv ringvirkning for regionen å ha en lokal inkubator. I følge rapporten (Siva SF, 2021 s. 28) bidrar inkubatorer med “et faglig og sosialt miljø hvor gründere, bedrifter, akademia, FoU-miljøer, investorer og andre kobles sammen”. Dette vil også ha stor påvirkning for behovet for lavterskel møteplasser, et sterkt gründermiljø og en møteplass hvor gründere kan møte investorer.

For å overleve og vokse gjennom de kritiske oppstarts- og vekstfasene, er tilgang til finansiering avgjørende (Stam, 2018). Som vi har sett tidligere i oppgaven kan finansiering tilføres bedriften gjennom lån, investorer, risikovillig kapital og folkefinansiering. Støtte gjennom oppstart og tidlig fase oppleves som viktig for å komme i gang, her har man flere løsninger gjennom for eksempel Regional Næringsfond og Innovasjon Norge, men disse tilbyr i hovedsak mindre beløp og har ofte som krav at pengene må benyttes til eksterne aktører. Kommer man over på forskningsmidler gir det større rom for å jobbe med interne prosjekter, og dette oppleves som både viktig og motiverende for videre satsning. Det som ser ut til å være den største utfordringen i kommunen er videre finansiering etter oppstartsperioden. Bankene har liten risikovilje, og for å få lån til bedriften må som regel store private ressurser pantsettes, hvis man i det hele tatt får gjennomslag. Det oppleves også som et veldig begrenset nettverk av investorer, med unntak av innenfor eiendom. Det er ikke nødvendig at investorene er lokalt forankret (Walshok og Shragge, 2014), men det må finnes måter for entreprenørene å komme i kontakt med mulige investorer, uavhengig av lokalisering. I følge Stam og Spigel (2016) er det å foretrekke at man har investorer som selv er entreprenører, og at de har et langsiktig perspektiv for å gå inn i bedriften (Kerr og Nanda, 2009). Her blir nok det største spørsmålet hvordan man kan skape et nettverk av investorer, enten lokale eller blandet med investorer utenfra, som gründerne har mulighet til å komme i kontakt med. Som nevnt over, ser man at dette kan tilbys gjennom en inkubator-tjeneste, eller

man kan se for seg at kommunen kan være pådriver for å sette dette på agendaen og enten i eget regi eller som samarbeidspartner utvikle møteplasser for denne typen samlinger. Kommunen sitter på et bredt informasjonsgrunnlag og har kontakter til mange ulike mennesker, noe som kan tenkes å være nyttig å bruke for å få etablert et investornettverk i kommunen.

Den siste bolken under støttefunksjoner og nødvendigheter er infrastruktur og kommunikasjon. Dette er et bredt tema og kan omhandle mange faktorer. Det som kanskje blir trukket frem som det viktigste er tilgjengelige næringsareal og boligtomter. Det er bred enighet om at dette er viktig både for å tiltrekke ny næring, for at bedrifter skal ha mulighet for å vokse og for å tiltrekke seg arbeidskraft som må hentes utenfor kommune- eller landegrense. Tilgang til havn, jernbane, flyplass og annen offentlig transport kan i noen tilfeller være helt avgjørende for hvor en bedrift velger å etablere seg. I dag tar vi ofte for gitt at man har god og stabil nettilgang og sikker tilgang på strøm, men dette er også faktorer som kan være helt avgjørende å ha på plass i vår digitale hverdag (Mazzarol, 2015). Med utviklingen som er av industrier som har stort behov for nok strøm, for eksempel batterifabriker eller produksjon av hydrogen, vil tilgang til store mengder strøm være enda viktigere i tiden fremover.

Skoler og barnehager er en annen viktig faktor i infrastrukturen, spesielt med tanke på arbeidstakere som skal vurdere kommunen opp mot andre alternativer. Da er ledig barnehagekapasitet for noen en avgjørende faktor for at de har mulighet til å takke ja til jobben og flytte til kommunen. Dette er med andre ord en faktor som er viktig både for privatpersonen det gjelder, men i kanskje enda større grad for bedriften som trenger arbeidskraft og kommuner som trenger flere innbyggere i arbeidsfør alder.

Til slutt trekkes tilgjengelige coworkingsplasser frem som en viktig ressurs for å bygge opp et gründermiljø. Det finnes ulike typer arbeidsfellesskap, men hovedkonseptet går på å legge til rette for samhandling, kunnskapsutvikling og innovasjon, i tillegg til det rent fysiske som er en kontorplass å jobbe på (Bouncken et al., 2020). Arbeidsfellesskap kan etableres både i kommunalt og privat regi. Om organiseringen har noen betydning for suksess er usikkert, men det kan virke som at det er ressurskrevende å drive en coworkingplass på kommersielt nivå, kanskje spesielt hvis man skal "konkurrere" mot en sterk aktør som kommunen. Her kan kommunen være oppmerksom på at de må legge til rette for flere aktører, og det kan se ut

til at samarbeidsprosjekter kan være med å bygge opp under private tiltak. De kan også bidra med å kommunisere ut hvilke tilbud som finnes i kommunen. Tilgjengelig informasjon er viktig både for aktører som blir markedsført, og gründeren som trenger å vite om hvilke tilbud som finnes. Dette gjelder ikke bare for arbeidsfellesskap, men for alle tilbud som finnes i kommunen. Her kan de være en pådriver for positive markedsføring både av bedriftene og seg selv som kommune ved å synliggjøre tilbudene som er til stede. Vi har i dag stor tilgang på informasjon gjennom digitale løsninger, men skal man ha kontroll over hvilke informasjon som deles, kreves det at man tar ansvar og eierskap til dette, både analogt og digitalt.

### 5.3 Kommunen

Kommunen kan påvirke det entreprenørielle økosystemet direkte eller indirekte. I noen grad vil alltid kommunen påvirke økosystemet, først og fremst gjennom lovpålagte oppgaver og avgjørelser som må tas gjennom det politiske systemet. Utover dette kan kommuner i ulik grad velge å ta en større eller mindre rolle i utviklingen av entreprenørskap og entreprenørielle økosystemer. Myndighetene har tre metoder de kan bruke i dette arbeidet: opplæring av gründere, finansiering og å tilby andre ressurser som gründeren kan trenge (Lundström og Stevenson, 2006).

I utviklingen av entreprenørielle økosystemer er det diffust hvem som sitter med makten i de ulike prosessene, noe som kan være med å styrke kommunens posisjon som en viktig aktør (Spigel, 2016). Gründere har som regel svært begrenset med tid og ressurser tilgjengelig til å bruke utover aktiviteter som direkte er med å bygge bedriften, dette kan gjøre at det er vanskelig å se verdien av å bidra til å bygge opp et økosystem, selv om det på sikt vil være med å tilføre verdi for de individuelle gründerne. Kommunen derimot, sitter på flere ressurser, og de har naturlig et langsiktig perspektiv til grunn for å skape gode gründermiljø og tilrettelegge for utvikling av flere bedrifter. Feld (2020) vektlegger at entreprenørene må være ledere av et økosystem, og de må ha et langsiktig perspektiv når de går inn i denne rollen. Det kan argumenteres for at kommunen er en mer naturlig aktør til å fylle denne forutsetningen. Entreprenører vil ha en egen verdi ved å utvikle gode økosystemer, men det kan man si at kommunen i like stor grad har, da dette er med å skape verdier for kommunen på både kort og lang sikt. I tillegg har kommunen ofte stabile ansatte i administrasjonen, og

ved større næringsavdelinger er de mindre sårbare for utskiftninger av enkeltpersoner. Til tross for at datagrunnlaget viser at enkeltpersoner har stor innflytelse og påvirkning for den enkelte gründeren, vil dette kunne reduseres ved at andre personer har god kjennskap til medarbeidernes arbeid og kan gå inn å fylle dennes rolle i dens fravær.

Om kommunen tar en ledende rolle i det entreprenørielle økosystemet kan de gjennom direkte påvirkninger styrke næringsutviklingen ved å ha tilgjengelige næringsarealer og næringsbygg, og boligtomter, samt oversikt over hvor det til enhver tid er ledig. De kan etablere en førstelinjetjeneste som tilbyr personlig tilpasset veiledning, kurs for ulike stadier av gründerreisen og de sitter på kjennskap og informasjon til å effektivt kunne sette gründerne i kontakt med andre ressurser de måtte trenge. Dette er også tjenester som private aktører kan tilby, enten alene eller i samarbeid med kommunen, men det vil kreve at de opparbeider en kunnskap som kommunen i stor grad allerede sitter på, og som mer eller mindre organisk endrer seg etter svingninger i det store bildet.

Fylkeskommunen kan være en aktør som går inn og tilbyr disse tjenestene, men det kan være store forskjeller i tilnærmingen til næringsutvikling etter hvilket myndighetsnivå man befinner seg på (Spigel, 2016). Høyere myndighetsnivå kan for eksempel ha mål om lavere arbeidsledighet, mens det på lokalt nivå er mer hensiktsmessig å ha mål om mest mulig vekst. Dette kan påvirke hvem man velger å finansiere, for å redusere arbeidsledighet er det naturlig å tenke at man vil støtte flest mulig i å starte opp for seg selv, mens man med vekstmål vil støtte de som har høyest potensial for å vokse, som er et av prinsippene til Isenberg (2010). Fylkeskommunen har flere kommuner de skal dekke, og det kan tenkes at det er mindre rom for individuelle tilpasninger av tjenester etter hvilken kommune den enkelte gründer tilhører. Dette vil gi alle like muligheter, men på den andre side vil de på kommunenivå ha bedre oversikt over behov innad i kommunen, og vil trolig ha større fleksibilitet og mulighet til å gjøre endringer etter som behovene endrer seg.

## 6.0 Konklusjon

Denne oppgaven har hatt som formål se nærmere på kommunens rolle i et entreprenørielt økosystem med forskningsspørsmålet *hvordan påvirker kommuner det entreprenørielle økosystemet?*. Som det kommer frem i teorikapittelet er det flere aktører og faktorer som påvirker hvordan lokale entreprenørielle økosystem fungerer og hvilket aktører og faktorer som blir ansett som viktige. Som både Feld (2020) og Isenberg (2010) påpeker burde ikke en region prøve å kopiere andre vellykkede økosystemer, med Silicon Valley som eksempel, men heller bruke de regionale styrkene som allerede eksisterer som grunnlag for sitt eget entreprenørielle økosystem.

Det empiriske datagrunnlaget og funnene viser at kommunens rolle både kan ha stor påvirkning direkte i forhold til bedriftsetablering, men også indirekte påvirkningskraft i et entreprenørielt økosystem. Det betyr dog ikke at alle kommuner er nødvendige aktører i alle entreprenørielle økosystemer, med noen få unntak som gjelder den regulatoriske og lovpålagte rollen de har. I diskusjonskapittelet ble de empiriske funnene relatert til ulike faktorer satt opp mot det teoretiske grunnlaget som allerede eksisterer. Innen alle de faktorene kan kommuner og lokale offentlige myndigheter ta en aktiv rolle for å styrke sitt entreprenørielle økosystem. Både Feld (2020) og Stam og Spigel (2016) nevner at entreprenører er de som burde ta lederansvar i et entreprenørielt økosystem, og entreprenørene bør ha langsiktige mål, drive kontinuerlig og være inkluderende. Det empiriske grunnlaget viser derimot at det bør være kommuner som tar dette lederansvaret. Som flere informanter påpeker er entreprenører noen som har begrenset med tid og ressurser, mens kommunen allerede har mye av de finansielle rammene på plass, samt at de sitter på en database som gjør at de enkelt kan ha oversikt over virkemiddelapparat, nye bedrifter, kunnskapspersoner og lignende.

Med Arendal kommune som case kan vi derfor si at kommuner påvirker sitt entreprenørielle økosystem i stor grad, om enn på forskjellige måter for forskjellige bedrifter og ulikt innen de forskjellige faktorene. Det er også tydelig at selv om kommunen i seg selv er en organisasjon som teoretisk sett ikke skal være personavhengig, så vil personlige egenskaper og forhold hos de ansatte og folkevalgte i en kommune være viktige faktorer som påvirker hvordan kommunen opererer i sitt lokale entreprenørielle økosystem.

## 6.1 Svakheter og videre forskning

En klar svakhet ved oppgaven er det teoretiske grunnlaget. Selv om teorier innen entreprenørielle økosystem eksisterer og det gjort forskning på feltet, så er feltet i akademisk sammenheng relativt nytt. Når det videre gjelder kommuner eller andre former for lokale offentlige myndigheters rolle i et entreprenørielt økosystem så er det enda mindre. Dette har gjort det vanskelig å finne teori som både er knyttet opp til lokale myndigheters rolle og et entreprenørielt økosystem, og har påvirket det teoretiske grunnlaget i denne oppgaven.

En annen svakhet er det empiriske datagrunnlaget. Som det kom fram under intervjuene var personlige relasjoner viktige faktorer som påvirket hvordan gründerne opplevde kommunen. Ettersom det er et begrenset antall informanter som står bak det empiriske grunnlaget i denne oppgaven er det mye mulig at eventuelle funn fra andre potensielle informanter kunne blitt oppdaget og påvirket oppgaven.

Det entreprenørielle økosystemet er et teoretisk rammeverk som fortsatt er i en eksplorativ fase. Denne oppgaven legger et tidlig grunnlag for å se hvordan lokale myndigheter er med på å påvirke sitt lokale entreprenørielle økosystem innen de faktorene som allerede er etablert av andre forskere på feltet. Ettersom denne oppgaven har en norsk casekommune som utgangspunkt burde videre forskning se etter større sammenhenger og interaksjoner på tvers av lokale entreprenørielle økosystemer. Det har blitt gjort lignende casestudier med ulike regioner som bakgrunn, men få har utelukkende fokusert på kommunens allerede eksisterende rolle. Som denne oppgaven viser kan kommuner og lokale myndigheter ha stor innvirkning på hvordan et entreprenørielt økosystem fungerer og utvikler seg, og er derfor et felt som kan ha stor betydning for det entreprenørielle økosystemet som teori, men også innen feltet entreprenørskap i sin helhet. Våre funn og konklusjon samstemmer også godt med de funnene Hildebrandt (2018) gjorde i forbindelse med sin masteroppgave om Kristiansandsregionen.

Det vi mener er et av viktigste funnet i forbindelse med denne oppgaven er kommunen som leder i et entreprenørielt økosystem, og er et element Hildebrandt (2018) ikke tok med. Den nåværende teorien legger mye fokus på entreprenørene, mens vår empiri og konklusjon mener at kommuner er de som har best forutsetninger for å ta denne rollen. Dette er definitivt noe som burde bli sett i en større kontekst og undersøkt i flere andre regioner. Det kan da være interessant å se regioner med høy entreprenørskapsandel kontra regioner med lav entreprenørskapsandel.



Det vil også være av akademisk og forskningsmessig interesse å se hvordan stor etablering som Morrow Batteries påvirker det entreprenørielle økosystemet i årene framover i Arendal. Dette vil være av interesse både for forskere innen entreprenørskap, samfunnsutvikling og næringsutvikling.

## 6.2 Videreføring av funn

Som det empiriske grunnlaget viser kan kommuner i stor grad påvirke de ulike faktorene innen sitt entreprenørielle økosystem. Ved å ha et bevisst forhold til det, og ved å kartlegge de ulike faktorene kan kommuner målrettet gå inn og bidra innen de faktorene hvor det er nødvendig. I Arendal kommune sitt tilfelle kan dette være å aktivt gå inn å etablere et investornettverk som består av lokale investorer, eller være med å starte en inkubator tilsvarende Innoventus Sør. Det er også viktig å være klar over hvordan personlige egenskaper og forhold bidrar til hvordan bedriftene opplever kommunen. I Arendal sitt tilfelle blir nærings sjefen og ordføreren dratt fram av de fleste informantene som en positiv kraft, som er engasjerende, proaktive og inkluderende. Men det var også en informant som mente at kommunen behandlet informantens bedrift negativt, ettersom informanten hadde negative personlige relasjoner med nettopp nærings sjefen. Det er også viktig å være klar over at å etablere et godt entreprenørielt økosystem ikke er noe som skjer over kort tid, men noe som gradvis må bygges opp. I Arendal har dette skjedd gjennom tett samarbeid mellom næringslivet, kommune administrasjonen og politikerne. Ved å ha felles arrangementer og prosjekter som TEDxArendal, Arendalsuka, næringsplan, parkeringshus med mer, har man bygget et miljø og en kultur over tid som igjen har gjort at kommunen var klar når Morrow-saken kom på dagsordenen.

## 7.0 Referanser

Acs, Z. J. & Armington, C. (2004). *The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates*. Journal of Urban Economics 56(2): 244-278.

Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B. & O'Connor, A. (2017). *The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach*. Small Business Economics 49, 1-10.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>

Allen, M. (2017). *The sage encyclopedia of communication research methods* (Vols. 1-4). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc doi:<https://dx.doi.org/10.4135/9781483381411.n246>

Amezcu, A., Grimes, M., Bradley, S. W. & Wiklund, J. (2013). *Organizational sponsorship and founding environments: A contingency view on the survival of business-incubated firms, 1994-2007*. Academy of Management Journal 2013, Vol. 56, No. 6, 00  
<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0652>

Arendal kommune (2017). *Næringspolitisk handlingsplan 2017-2023*. Hentet fra:  
<https://www.arendal.kommune.no/politikk-og-organisasjon/kommuneplan-planer-og-styringsdokumenter/temaplaner-og-strategier/naringspolitisk-handlingsplan/>

Audretsch, D. B., Heger, D., & Veith, T. (2015). *Infrastructure and entrepreneurship*. Small Business Economics, 44(2), 219-230. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9600-6>

Audretsch, D. B., Keilbach, M. C. & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. New York: Oxford University Press.

Baumol, W. J. (1990). *Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive*. Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 5, 1, 893-921. <https://www.jstor.org/stable/2937617>

Beugelsdijk, S. (2007). *Entrepreneurial culture, regional innovativeness and economic growth*. Journal of Evolutionary Economics, 17, 187-220.

Bouncken, R., Ratzmann, M., Barwinski, R., & Kraus, S. (2020). *Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy*. *Journal of Business Research*, 114, 102-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.033>

Clausen, T. H. (2017, 11. desember). De gode hjelperne. Hentet fra: <https://fagpressenytt.no/artikkel/de-gode-hjelperne>

Cohen, B. (2004). *Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems*. *Business Strategy and the Environment*. DOI: 10.1002/bse.428.

Davidsson, P. (2005). *Researching Entrepreneurship*. Springer-Verlag: New York.

Ditlefsen, H., Gelius, J. og Rømteland, O. (2020, 23. desember). Arendal vant kampen om ny batterifabrikk. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/sorlandet/legger-batterifabrikk-til-eyde-energi-park-i-arendal-1.15300917>

Eisenmann, T. R. (2013). *Entrepreneurship: A Working Definition*. *Harvard Business Review* 10 (2013). Hentet fra: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57494291/Entrepreneurship-A-Working-Definition-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653921156&Signature=C4tUoc1FWUd~ZcT8jtxhLIHQp1pUuXh-JtVjNHHdY2y6-xVcRepby9QEeiSLv25Fn7BUKtppLwOTUC3~LH9yNxqxyD4dYIP-0BW0C6FDcUn~MbK9Ux6GGEMBzVvGxXkAeaw90-HZ0k3G-QvZE7DnKK2CoZT2pVCNgriUfKFKy5jE0JDb4roKIQY6wW3XqmFymZNW9qIKjSUPgnEpxBct8rIDwAV1r5wGI~jhV3E~JjuqdcjvxIQVeyWquz5fagVGWeLNrLuyU9n~TceY31JCKsBpzgDVmDbHtodO4JR4-Quem9e84s9WBqVq4xhfNviyPoeSfHLpnlR1oIYBMkBW\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57494291/Entrepreneurship-A-Working-Definition-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653921156&Signature=C4tUoc1FWUd~ZcT8jtxhLIHQp1pUuXh-JtVjNHHdY2y6-xVcRepby9QEeiSLv25Fn7BUKtppLwOTUC3~LH9yNxqxyD4dYIP-0BW0C6FDcUn~MbK9Ux6GGEMBzVvGxXkAeaw90-HZ0k3G-QvZE7DnKK2CoZT2pVCNgriUfKFKy5jE0JDb4roKIQY6wW3XqmFymZNW9qIKjSUPgnEpxBct8rIDwAV1r5wGI~jhV3E~JjuqdcjvxIQVeyWquz5fagVGWeLNrLuyU9n~TceY31JCKsBpzgDVmDbHtodO4JR4-Quem9e84s9WBqVq4xhfNviyPoeSfHLpnlR1oIYBMkBW_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Etzioni, A. (1987). *Entrepreneurship, Adaptation and Legitimation: A Macro-behavioral Perspective*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8, 175-189.

Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and New Value Creation: The dynamic of the entrepreneurial process*. Cambridge: Cambridge University Press.  
doi:10.1017/CBO9780511488689

Feld, B. (2020). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*, 2. utg. John Wiley & Sons Inc. ISBN: 978-1-119-61779-2.

Feldman, M., Francis J. & Bercovitz, J. (2005). *Creating a Cluster While Building a Firm: Entrepreneurs and the Formation of Industrial Clusters*. *Regional Studies*, 39:1, 129-141. DOI: 10.1080/0034340052000320888.

Finansdepartementet (2017). *Perspektivmeldingen 2017*. (Meld. St. 29 (2016-2017)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/>

Fritsch, M. & Wyrwich, M. (2014). *The Effect of Regional Entrepreneurship Culture on Economic Development - Evidence for Germany*. Jena Economic Research Papers, No. 2014-014. Friedrich Schiller University Jena and Max Planck Institute of Economics, Jena. <http://hdl.handle.net/10419/98454>.

Grønmo, S. (2021). *Forskningsmetode - samfunnsvitenskap*. Hentet 20.02.2022 fra <https://snl.no/.taxonomy/3148>

Hansen, T. (2021). *Kartlegging og utforskning av et entreprenørielt økosystem: En casestudie av det entreprenørielle økosystemet i Arendalsregionen*. (Masteroppgave) Universitetet i Agder, Grimstad. Hentet fra: [https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2827278/Hansen%20Thomas%20%28113%29\\_84417867\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2827278/Hansen%20Thomas%20%28113%29_84417867_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hildebrandt, C. (2018). *Entreprenørskap i Kristiansandsregionen; En studie av faktorene i det entreprenørielle økosystemet i en norsk region* (Masteroppgave). Universitetet i Agder, Kristiansand. Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2564079/Hildebrandt%2c%20Clare%20Roberta%20Louise.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Isenberg, D.J. (2010). *How to Start an entrepreneurial Revolution*. *Harvard Business Review* 88(6): 41-50.

Isenberg, D.J. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Babson Global.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

Kerr, W.R. & Nanda, R. (2009). Democratizing entry: Banking deregulations, financing constraints, and entrepreneurship. *Journal of Financial Economics* 94 (1): 124-149.

Kibler, E., Kautonen, T. & Fink, M. (2014). *Regional Social Legitimacy of Entrepreneurship: Implications for Entrepreneurial Intention and Start-Up Behaviour*. *Regional Studies*. DOI: 10.1080/00343404.2013.851373.

Lafuente, E., Szerb, L. & Acs, Z. J. (2018). *The Entrepreneurship Paradox: More Entrepreneurs Are Not Always Good for the Economy - The Role of the Entrepreneurial Ecosystem on Economic Performance in Africa*. SSRN Working Paper Series. Hentet fra: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3307617>

Lundström, A. & Stevenson, L.A. (2006). *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. Springer Science & Business Media, New York.

Malecki, E. J. (2017). *Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems*. *Geography Compass*. <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>

Maroufkhani, P., Wagner, R. and Wan Ismail, W.K. (2018). *Entrepreneurial ecosystems: a systematic review*. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 12 No. 4, 545-564. <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2017-0025>

Mason, C. og Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs.

Mazzarol, T. (2015, 1.februar). Entrepreneurial ecosystems and the role of regulation and infrastructure. Hentet fra : [https://theconversation.com/entrepreneurial-ecosystems-and-the-role-of-regulation-and-infrastructure-37030?fbclid=IwAR1PbiK1BMXp1OtmEHZv1LXLII5EOZu6m97tlZDTQkU13J\\_B\\_eIg4IFRRiU](https://theconversation.com/entrepreneurial-ecosystems-and-the-role-of-regulation-and-infrastructure-37030?fbclid=IwAR1PbiK1BMXp1OtmEHZv1LXLII5EOZu6m97tlZDTQkU13J_B_eIg4IFRRiU)

Mujahid, S., Mubarik, S. & Naghavi, N. (2019) *Prioritizing dimensions of entrepreneurial ecosystem: a proposed framework*. Journal of Global Entrepreneurship Research 9, 51.  
<https://doi.org/10.1186/s40497-019-0176-0>

Moore, J. F. (1993). *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. Harvard Business Review. <https://blogs.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>

Neck, H. M., Dale Meyer, G., Cohen, B. & Corbett, A. C. (2004). *An Entrepreneurial System View of New Venture Creation*. Journal of Small Business Management, vol. 42:2, 190-208.  
DOI: [10.1111/j.1540-627X.2004.00105.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00105.x)

NHO (2021). Kommune NM. Hentet fra: <https://www.nho.no/tema/offentlig-sektor-og-naeringslivet/kommune-nm/>

NHO (2021, 2. mars) Arendal og Rauma er årets vertskapskommuner. Hentet fra: <https://www.nho.no/tema/kompetanse-og-utdanning/artikler/karing-arets-vertskommune/>

Nicotra, M., Romano, M., Del Giudice M. & Schillaci, C. E. (2018). *The causal relation between entrepreneurial ecosystem and productive entrepreneurship: a measurement framework*. The Journal of Technology Transfer, 43, 640-673.

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>

Rasmussen, E. & Sørheim, R. (2012). *Obtaining early-stage financing for technology entrepreneurship: reassessing the demand-side perspective*. Venture Capital, 14(2-3), 77-89.  
<http://dx.doi.org/10.1080/13691066.2012.667908>

Regjeringen. (2021, 12. oktober). Historisk utvikling. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunestruktur/utviklingen-av-den-norske-kommunestruktu/id751352/>

Riaz, M.F., Leitão J. og Cantner, U. (2022). *Measuring the efficiency of an entrepreneurial ecosystem at municipality level: does institutional transparency play a moderating role?*. Eurasian Business Review, Springer; Eurasia Business and Economics Society, vol. 12(1), pages 151-176.

Rypestøl, J.O., Fjellidal, Ø. og Blomgren, A. (2019). *Næringsattraktivitet i Arendal kommune - Utvikling fra 2018 til 2019* (NORCE rapport 27-2019).

Sato, Y., Tabuchi, T. & Yamamoto, K. (2012). *Market size and entrepreneurship*. Journal of Economic Geography, Vol. 12, 6, 1139-1166. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr035>

Siva SF (2021). *Tett på industri og næringsliv i hele landet - årsrapport 2021*.

Regjeringen.no.

[https://www.regjeringen.no/contentassets/d19b1a0ada7345dd99433f886888948f/siva\\_arsrapport\\_2021.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/d19b1a0ada7345dd99433f886888948f/siva_arsrapport_2021.pdf)

Skjeggestad, V. (2018). *Utforskning av Mandalregionens Entreprenørielle Økosystem* (Masteroppgave). Universitetet i Agder, Kristiansand. Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2564093/Skjeggestad%2c%20Vegard.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Spigel, B. (2015). *The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems*. Baylor University 1042-2587. DOI: 10.1111/etap.12167

Spigel, B. (2016). *Developing and governing entrepreneurial ecosystems: the structure of entrepreneurial support programs in Edinburgh, Scotland*. International Journal of Innovation and Regional Development - January 2016. DOI: 10.1504/IJIRD.2016.077889

Spigel, B. (2017). *The relational organization of entrepreneurial ecosystems*. Entrepreneurship Theory and Practice, 41, 49-72.

Spilling, O. R. (1996). *The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event*. Journal of Business research, 36, 91-103. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00166-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00166-2)

Statistisk Sentralbyrå, 11342: *Areal og befolkning, etter region, statistikkvariabel og år, 2021* (Online). Hentet fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/11342/tableViewSorted/>

Stam, E. (2015). *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique*. *European Planning Studies* 23(9): 1759-1769.

Stam, E. (2018). *Measuring Entrepreneurial Ecosystems*. In: O'Connor, A., Stam, E., Sussan, F., Audretsch, D.B. (eds) *Entrepreneurial Ecosystems. Place-Based Transformations and Transitions*. New York: Springer. pp.173-196.  
DOI: 10.1007/978-3-319-63531-6\_9

Stam, E. & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial Ecosystems*. Utrecht School of Economics, Discussion Paper Series 16-13.

Stam, E. & van de Ven, A. (2019). *Entrepreneurial ecosystem elements*. *Small Business Economics* 56, 809-832 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>

Steijvers, T., Voordeckers, W. & Vanhoof, K. (2010). *Collateral, relationship lending and family firms*. *Small Business Economics* 34, 243-259 (2010). <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9124-z>

Stevenson, H. H. (2006). *A Perspective on Entrepreneurship*. Harvard Business School.  
Hentet fra: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33131141/A\\_perspective\\_on\\_Entrepreneurship\(1\)-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653920747&Signature=dUwh7ZjZRIeDssitNDCFoxwx~4IpvsgULEFHcy4S0FfgFkIzdE9QY~LRw4M4PeVXs5gVkJ6N5D4I5i5u-tsDU-PrUby4Fy~OPT54QGipPTJeXq4F3sXKpDtq4Xk4~pEkUZWQMvc7X-Ell67eSGmqPdj3WUstU4hNtXm-11n-cVB1aISpW1sX6xNnhlR~-C8tSLycZpex-lclhVOGMleWUM3QyikcEzrYw8tMdIKIgVFq~122e0FCNVp1G6mpATQjn5ZJPdsJGhirc6j0d~y1BMigFG2vtE2PKiKHjKID5t66~BHgoDBBxvVy1S9cfbkq7BKm5F~MmL395SHHhdYZg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33131141/A_perspective_on_Entrepreneurship(1)-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653920747&Signature=dUwh7ZjZRIeDssitNDCFoxwx~4IpvsgULEFHcy4S0FfgFkIzdE9QY~LRw4M4PeVXs5gVkJ6N5D4I5i5u-tsDU-PrUby4Fy~OPT54QGipPTJeXq4F3sXKpDtq4Xk4~pEkUZWQMvc7X-Ell67eSGmqPdj3WUstU4hNtXm-11n-cVB1aISpW1sX6xNnhlR~-C8tSLycZpex-lclhVOGMleWUM3QyikcEzrYw8tMdIKIgVFq~122e0FCNVp1G6mpATQjn5ZJPdsJGhirc6j0d~y1BMigFG2vtE2PKiKHjKID5t66~BHgoDBBxvVy1S9cfbkq7BKm5F~MmL395SHHhdYZg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)



Szmigiera, M. (2022, 28. februar). Early-stage entrepreneurial activity rate in Europe, by country 2021. Hentet fra: <https://www.statista.com/statistics/315502/percentage-of-population-involved-in-business-start-ups-in-europe/>

Toftdahl, H., Røtnes, R., Einarsdottir, A. & Flatdal, V. S. (2021). *Lærdommer fra gode vertskommuner for næringsutvikling*. Samfunnsøkonomisk Analyse AS og Vista Analyse AS.

Walshok, M. L., & Shragge, A. (2014). *Invention and reinvention: The evolution of San Diego's innovation economy*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Westlund, H., Larsson, J. P. & Olsson, A. R. (2014). *Start-ups and Local Entrepreneurial Social Capital in the Municipalities of Sweden*. *Regional Studies*, 48:6, 974-994.  
<https://doi.org/10.1080/00343404.2013.865836>

World Economic Forum (2013). *Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics*. Davos: World Economic Forum.

Zhang, Y. & Li, H. (2010). *Innovation search of new ventures in a technology cluster: the role of ties with service intermediaries*. *Strategic Management Journal* 31(1): 88-109.

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Spørsmål til ansatte i kommunen og politikere

1. Hva er din stilling i kommunen?
  - Utdyp
2. Hvordan jobber kommunen med næringsutvikling?
  - Gjør dere eget for nye bedrifter?
  - Hva gjør dere for at bedrifter skal vokse?
  - Hvordan jobber dere mot personer som ønsker å etablere egen bedrift?
3. Har Arendal kommune gjort spesifikke tiltak for å være en attraktiv kommune med tanke på nyetableringer og vekstbedrifter?
  - Hvis ja, hvilke tiltak er gjort?
  - Hvorfor og hvordan?
4. Er det noen spesifikke politiske vedtak som har vært fordelaktig med tanke på næringsutvikling?
  - Hvis ja, hvilke vedtak?
  - Hvorfor og hvordan?
5. Hvordan har kommunen jobbet for å utvikle den nåværende næringsstrategien?
  - Ble det brukt metoder eller verktøy?
  - Hvem var med og hvorfor var de med?
  - Hva vil du si er den viktigste delen i næringspolitisk handlingsplan 2017-2023?
6. I hvor stor grad vil du si at kommunen har greid å oppfylle målene og tiltakene i nåværende Næringspolitisk handlingsplan?
  - Hvordan har arbeidet vært organisert?
7. Har arbeidet for en ny næringsplan startet?
  - Hva er eventuelt hovedfokusene som vil komme?
8. Har/hvordan kommunen jobbet med omdømme de senere årene?
  - Hvordan jobber dere med å dele relevant informasjon?
  - Jobber dere med å trekke bedrifter som kommer utenfor kommunen?
9. Har arbeidet med Morrow påvirket hvordan dere arbeider med resten av næringslivet?
  - Nyetableringer?
  - Etablerte bedrifter?
10. Hvordan jobber kommunen med de lokale klyngene og næringsforeningen?
11. Jobber, eventuelt hvordan, kommunen med å tilrettelegge for arrangementer som er kunnskapsdelende. Eks: TedX, Arendals Uka, Gründer 365 og lignende?
12. Hva slags midler (størrelse) har kommunen satt av til næringsutviklingsarbeid? - Hvordan fordeles disse midlene innenfor næringsavdelingen?
13. Hvilke aktører anser kommunen som viktige for den lokale næringsutviklingen?
14. Hva mener du kommunens rolle skal være i det entreprenørielle miljøet i Arendal?

Hvilken rolle kan Arendal kommune spille i det entreprenørielle økosystemet i kommunen?  
Hvordan kan Arendal kommune arbeide for å ta denne rollen?

### Spørsmål til bedrifter

1. Kan du fortelle litt om bedriften?
  - Kan du fortelle litt om bransjen her i kommunen?
  - Hvor mange år har bedriften vært i drift?
  - Hvor mange ansatte er det i bedriften?
2. Hvordan har utviklingen vært de siste årene?
  - Har korona hatt noen påvirkning?
3. Hva var viktigst for deg/dere ved oppstart av bedriften?
  - Plassering?
  - Infrastruktur?
  - Tilgang til ressurser? Hvilke?
4. Har Arendal kommune bidratt noe i forhold til bedriften? Eventuelt hvordan?
  - Noen spesiell tid som de har bidratt?
5. Hvordan opplever du kontakten med kommunen?
  - Føler du kommunen er flink til å informere og dele relevant informasjon?
6. Har du noen du kan drøfte/diskutere faglige spørsmål med utenfor egen bedrift?
  - Eventuelt hvem?
  - Hvor og hvordan?
7. Vet du om noen arenaer i kommunen hvor bedriften kan møte andre bedrifter/bedriftseiere/aktører?
  - Utdyp?
  - Hvilke og hvordan?
8. Hvilket utdanning har dere behov for i bedriften?
9. Hvordan arbeider dere med entreprenørskap/forretningsutvikling/innovasjon?
  - Har dere ansatt eller vurdert en egen kompetanseperson på dette?
10. Hvordan er det å få tak i ansatte med riktig kompetanse?
  - Var dette en faktor som ble vurdert ved valg av lokasjon for etablering av bedriften?
11. Hvordan er miljøet for innovasjon i kommunen?
  - Er dette viktig for dere?
  - Er det noen arenaer som setter innovasjon på agendaen?
12. Har det noen betydning for dere hvilke bedrifter som er etablert i området rundt dere? Eventuelt hvilke?
13. Samarbeider dere med noen andre aktører i området?
  - Eventuelt hvem og på hvilke områder?
14. Opplever du det som viktig for de ansatte at det er kulturelle/sosiale arrangementer i kommunen?
  - Vet du om de benytte de tilbudene som er i Arendal kommune?
  - Eventuelt hvilke?
15. Kjenner du til kommunens næringsplan?
  - Kan du utdype hva du vet om den?
    - Har den noen betydning for din bedrift?

16. Vet du om kommunen har noen støtteordninger som kan være aktuelle for din bedrift?
  - Hvordan har du funnet ut av det?
  - Hvordan føler du kommunen kan informere om dette?
17. Er det noen nettverk for gründere/bedriftseiere dere benytter dere av?
  - Vet du hvilken rolle kommunen har i disse?
18. Føler du at kommunen viser interesse for deres utviklingsmuligheter?
  - Hvordan?
19. Tilrettelegger kommunen for etablering av nye arbeidsplasser i deres bransje?
  - Hvordan?
20. Hva tenker du kommunen kan/bør gjøre for deres bransje/bedrift?
21. Er det noe du savner som gründer/bedriftseier i Arendal?
22. Hvilken rolle føler du kommunen bør ta i forhold til det vi nå har diskutert?

### Spørsmål til relevante aktører

1. Hva er formålet med organisasjonen?
2. Hvordan arbeider dere for å oppnå formålet?
3. Samarbeider dere med Arendal kommune?
  - Hvordan?
  - Hvordan opplever du samarbeidet?
4. Samarbeider dere med noen andre aktører i Arendal kommune?
  - Hvem og hvordan?
5. Hvordan opplever du Arendal kommune med tanke på næringsliv?
  - Hva opplever du som bra?
  - Hva opplever du som dårlig?
  - Kan du komme på noen tiltak Arendal kommune har gjort, som er bra?
6. Har dere noen satsninger mot gründere og nyetablerte?
  - Hva er dere posisjon i forhold til gründere?
  - Kommer, eventuelt når, gründere i direkte kontakt med dere?
7. Hva opplever du/dere er viktig for gründer og nyetableringer?
  - a. med tanke på valg av lokasjon?
  - b. med tanke på tilgang til nettverk/arrangementer etc.?
  - c. med tanke på hjelp og støtte fra kommune/andre?
8. Hvordan ser dere på muligheten for bedrifter å få tak i ansatte med god og riktig kompetanse?
  - Er det noen retninger som er vanskelig å få tak i?
9. Er det noe du ser Arendal kommune mangler når det gjelder næringsutvikling og gründerkultur?
10. Hvilket utfordringer ser du næringslivet og gründere vil møte i tiden som kommer framover?
11. Hvordan mener du Arendal kommune kan bli bedre på næringsutvikling og gründerkap?

## **Vil du delta i forskningsprosjektet “Kommunal tilrettelegging for startups”**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge Arendal kommunes entreprenørielle økosystem og hvilken rolle Arendal kommune kan og bør ta. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Denne masteroppgaven ser nærmere på det entreprenørielle økosystemet som påvirker mulighetene for nye oppstartsselskaper, med Arendal kommune som case. Formålet er å få en bedre forståelse for emnet og skape ny kunnskap om det entreprenørielle økosystemet i mellomstore norske kommuner. Masteroppgaven er en kvalitativ studie som vil samle inn data fra ansatte i Arendal kommune, lokale oppstartsselskaper, samt relevante lokale aktører (næringsforening, virkemiddelapparat, arrangenter og lignende).

Oppgaven vil se nærmere på hvilke spesifikke tiltak Arendal kommune har gjort i forhold til etablering av nye bedrifter, samt hvilke behov oppstartsbedrifter har.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget som blir spurt om å delta er gjort ut i fra bedrifter som er etablert i Arendal kommune, samt relevante ansatte i Arendal kommune og relevante lokale aktører. Vi vil forsøke å nå ut til ulike bransjer/industrier og til bedrifter med ulik størrelse. Vi vil henvende oss til 10-15 bedrifter og 8-13 personer innenfor det entreprenørielle systemet rundt bedriftene for å innhente data gjennom intervjuer.

Kontaktopplysninger blir i hovedsak hentet fra offentlige registre og/eller virksomhetens egen nettside.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et intervju, eventuelt også med et oppfølgingsintervju hvis det for eksempel blir nødvendig med ytterligere avklaringer. Hovedintervjuet vil vare i ca 45 minutter og spørsmålene vil bli stilt på norsk. Hvis du representerer Arendal kommune vil spørsmålene omhandle hvordan kommunen har jobbet med næringsstilrettelegging, strategi og nyetableringer. Hvis du representerer en bedrift vil spørsmålene omhandle samhandling med kommunen og lokale faktorer for etablering og drift. Hvis du representerer det vi har valgt å kalle relevante aktører vil spørsmålene handle om samarbeid mellom din organisasjon, kommunen og lokale bedrifter. Intervjuene vil bli tatt opp på en lydopptaker før det vil bli transkribert.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Det vil være undertegnede studenter og veileder ved UiA som vil kunne ha tilgang til opplysningene som blir gitt. Vi som studenter vil stå for innsamling, transkripsjon og analyse av alle data. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. I oppgaven vil opplysninger fra bedrifter anonymiseres, mens opplysninger fra offentlige ansatte og andre aktører vil kunne gjenkjennes gjennom deres stilling.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Etter oppgaven er avsluttet, etter planen i løpet av juni 2022, vil innsamlet materiell arkiveres for en eventuell påfølgende forskning. Opplysninger vil arkiveres ved UiA og undertegnede personer vil ha tilgang til dem på ubestemt tid.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Dine rettigheter**

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

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

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

- Universitetet i Agder ved Stine Øyna (veileder) på mail [stine.oyna@uia.no](mailto:stine.oyna@uia.no)
- Universitetet i Agder ved Tobias Øverli (student) på mail [tobiao13@uia.no](mailto:tobiao13@uia.no)
- Universitetet i Agder ved May-Lill Skjeggedal (student) på mail [maylis08@uia.no](mailto:maylis08@uia.no)
- Vårt personvernombud: Johanne Warberg Lavold [Personvernombud@uia.no](mailto:Personvernombud@uia.no)

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

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

Med vennlig hilsen

*Stine Øyna    Tobias Øverli    May-Lill Skjeggedal*

Veileder

Student

Student

---

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Hvordan kommuner kan tilrettelegge for oppstartsbedrifter - en casestudie av Arendal kommune”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes i kraft av min stilling
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til eventuell påfølgende forskning

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet og eventuell påfølgende forskning er avsluttet.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)