



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2022 30 stp
Handelshøyskolen

Inkubator som verktøy for utvikling og innovasjon i Kenya

Incubators as a tool for development and innovation
in Kenya

Ylva Fjeldberg
Anna Trageton Skofteland
Master i Entreprenørskap og innovasjon - forretningsutvikling

Forord

Denne masteroppgaven setter punktum for vår mastergrad i entreprenørskap og innovasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Selv med mye usikkerhet rundt pandemien, har dette vært to innholdsrike år med blant annet praksis erfaring fra en inkubator som vi setter stor pris på. I arbeidet med denne masteren ønsket vi begge å kombinere kunnskap fra bacheloren og masteren vår. Vi har begge en bachelor i internasjonale utviklingsstudier, der utviklingen på det afrikanske kontinent står særlig sentralt. Vi har også tidligere vært i Kenya, og nabolandet Tanzania observert småskala entreprenørskap. Dermed var det interessant å arbeide med et tema i skjæringspunktet mellom utvikling og innovasjon.

En stor takk rettes til vår veileder Bernt Aarset som har støttet oss gjennom denne prosessen med gode råd, og veiledning. Vi vil også takke alle informanter som har brukt tid, og delt sin kunnskap med oss til denne masteroppgaven.

Vi vil til slutt takke venner og familie for oppmuntring og tålmodighet gjennom denne prosessen. Støtte gjennom en utfordrende tid har blitt satt stor pris på.

God lesning!

Oslo, mai 2022

Ylva Fjeldberg og Anna Trageton Skofteland

Sammendrag

Bakgrunn: Inkubator blir definert som et verktøy for innovasjon ved å hjelpe oppstartsbedriftene til å akselerere utviklingen sin ved en eller flere av ressurser som fysiske ressurser, kapital, forretningsutvikling og nettverksbygging. Inkubatorer oppsto i USA og derfor har majoriteten av forskningen blitt gjort i det globale nord. Suksessen i Silicon Valley har gjort at flere land har hatt et ønske om å skape et lignende sentrum for innovasjon og teknologi. Denne trenden har vært tydelig på det afrikanske kontinentet. I Kenya, som er casen i denne oppgaven, er det et økt antall inkubatorer de siste tiårene. Dette viser behovet for mer forskning på inkubatorer i ulike geografiske områder.

Hensikt: Målet med denne studien er å se på inkubatorer i Kenya der strukturene i samfunnet er annerledes enn i det globale nord. Problemstillingen for denne oppgaven er følgende: «hvordan blir inkubatorene brukt som et verktøy til innovasjon og utvikling i Kenya». For å få et innblikk i problemstillingen valgte vi å sette søkelys på regionale forretningsinkubatorer i ulike regioner i Kenya.

Metode: I denne oppgaven har det blitt brukt utforskende induktivt forskningsdesign. Datainnsamlingen har foregått ved bruk av kvalitative semi-strukturerte intervjuer som foregikk over zoom. Informantene i denne oppgaven er ansatte som arbeider i regionale forretningsinkubatorene i Kenya.

Funn: Vår forskning viser at inkubatorene i datainnsamlingen skal løse utfordringer i samfunnet. Dermed brukes inkubatorene som et verktøy til økt sosial utvikling i tillegg til økonomisk utvikling. Dette differensierer vår forskning fra inkubatorlitteraturen. Teorien fokuserer bare på at inkubatorene blir brukt som et verktøy til skalering av bedrifter og økonomisk vekst.

Abstract

Background: Incubators are defined as a tool for innovation by helping start-ups accelerate their development through different resources such as physical resources, capital, business development and networking. Incubators originated in the United States and therefore most of the research has been done in the Global North. The success of Silicon Valley has led several countries to want to create a similar center for innovation and technology. This trend has been reached the African continent. In Kenya, which is the case in this thesis, the number of incubators has grown in recent decades. This shows the need for more research on incubators in different geographical areas.

Purpose: The aim of this study is to look at incubators in Kenya where the structures of society are different than in the Global North. The research question for this thesis is following: «how are the incubators used as a tool for innovation and development in Kenya». To get an insight into this research question, we chose to focus on regional business incubators in different regions in Kenya.

Method: In this thesis, exploratory inductive research design has been used. The data collection has taken place using qualitative semi-structured interviews that took place over zoom. The informants in this project are employees who work for regional business incubators in Kenya.

Findings: Our research shows that incubators in Kenya are working on solving challenges in the society. The incubators are used as a tool for increased social development in addition to economic development. Our main findings differentiate from the incubator literature. The literature only focuses on the incubators being used as a tool for business scaling and economic growth.

Innhold

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Abstract.....	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Oppgavens formål og relevans.....	2
1.3 Oppdeling.....	3
2.0 Utvikling og innovasjon i Kenya.....	4
2.1 Introduksjon til Kenya.....	4
2.2 Sosioøkonomisk utvikling.....	5
2.3 Innovasjon i Kenya.....	7
3.0 Teori.....	9
3.1 Inkubatorens funksjon i økosystemet.....	9
3.2 Strukturen til inkubator.....	11
3.2.1 Organisasjonsformer.....	11
3.2.2 Finansiering av inkubatorer.....	12
3.2.3 Målgruppe.....	12
3.2.4 Samfunns mål.....	13
3.3 Inkubator i ulike generasjoner.....	13
3.3.1 Første generasjon.....	14
3.3.2 Andre generasjon.....	15
3.3.3 Tredje generasjon.....	16
3.3.4 Fjerde generasjon.....	18
3.4 Operasjonalisering av teorien.....	18
3.4.1 Strukturen av en inkubator.....	19
3.4.2 Ressurser som inkubatorene tilbyr.....	19
4.0 Metode.....	21
4.1 Forskningsdesign og metode.....	21
4.2 Utvalg og rekruttering.....	21
4.3 Gjennomføring av datainnsamling.....	23
4.6. Etiske avveininger.....	25
5.0 Funn og analyse.....	27
5.1 Oppbygging av inkubatorer i Kenya.....	27
5.1.1 Organisasjonsform.....	27
5.1.2 Finansiering av inkubator.....	28
5.1.3 Kenyanske myndigheter.....	30
5.1.4 Samfunns mål og målgruppe til inkubatorene.....	31
5.1.5 Oppsummering.....	34
5.2 Ressurser inkubatorene i Kenya tilbyr.....	35
5.2.1 Fysiske ressurser.....	35
5.2.2 Forretningsutvikling.....	35
5.2.3 Kapital til oppstartsbedriftene.....	37
5.2.4 Nettverksbygging.....	38
5.2.5 Akseleratorprogram.....	38

5.2.6 Oppsummering	39
6.0 Diskusjon	40
6.1 Hvordan er strukturen til inkubatorene bygget opp for å legge til rette for økt utvikling i Kenya?.....	40
6.2 Hvordan legger inkubatorene til rette for økt innovasjon gjennom sine ressurser?.....	44
7.0 Konklusjon	47
7.1 Overordnet konklusjon.....	47
7.3 Praktiske og teoretiske implikasjoner	48
7.4 Anbefalinger til videre forskning	48
8.0 Referanseliste	49
Figurliste	
Figur 1 Genersajonsmodell.....	20
Figur 2 Oversikt over faktorene som skaper strukturen til inkubatorene i Kenya.....	34
Figur 3 Oversikt over ressursene inkubatorene i Kenya tilbyr	39
Tabelliste	
Tabell 1 Definisjon av inkubator hentet fra Hausberg og Korreck (2020).....	10
Tabell 2 Presentasjon av inkubatorene	22
Bideliste	
Bilde 1 kart over Afrika	4

1.0 Innledning

Inkubatorer er en sentrale aktører som legger til rette for innovasjon og entreprenørskap, som bidrar til arbeidsplasser, og økonomisk utvikling. For å bygge et miljø som legger til rette for innovasjon trengs det et økosystem, der inkubatorer står som en viktig aktør (Hausberg & Korreck, 2020). Forretningsinkubator er en kjent praksis for å støtte entreprenører med å videreutvikle oppstartsbedrifter. Den første inkubatoren ble opprettet i New York i 1959 (Hausberg & Korreck, 2020), og inkubatorer har siden gradvis økt i antall og geografiske områder. I dag topper USA listen over det landet med flest inkubatorer. Fagfeltet innovasjon og entreprenørskap har derav opphav i USA, og har siden spredd seg videre.

Silicon Valley er et av de mest suksessfulle innovasjonsmiljøene. På grunn av suksess i økonomisk utvikling, er det flere land som ønsker å gjøre det samme (Aksoy et al., 2020). Dette har vært et fenomen fra det globale nord i lang tid, men det har blitt en større enighet blant forskere om at innovasjon har betydning for samfunnsutviklingen på det afrikanske kontinentet også (Ratten & Jones, 2018). Det har vært en økning av innovasjon og entreprenørskap i mellominntektsland i Asia og Afrika. Det er blant annet oppstått duplikasjoner av Silicon Valley ved Silicon Cape, Silicon Savannah, og Silicon Lagoon i henholdsvis Sør-Afrika, Kenya, og Nairobi (Aksoy et al., 2020). Det er hovedsakelig tre faktorer som har ført til denne økningen av innovasjon; økende middelklasse, suksessfulle afrikanske oppstartsbedrifter som leder vei, og mer transparent forretningsmiljø (Ratten & Jones, 2018, s. 12). Siden entreprenørskap fører til jobbskaping, finansiell uavhengighet og økning i livskvalitet kan dette være løsningen på de sosiale og økonomiske utfordringene som finnes i deler av Afrika (Ratten & Jones, 2018, s. 9).

Interessen for entreprenørskap og innovasjon på det afrikanske kontinentet er relativt nytt, noe som fører til at mange av konseptene og antagelsene som brukes i forskningen er fra det globale nord (Ratten & Jones, 2018, s. 61). Innovasjonen og entreprenørskap i afrikansk kontekst differensieres fra det globale nord ved historiske-, økonomiske- og kulturelle faktorer. Kolonitiden har hatt en påvirkning på utviklingen i de afrikanske nasjonalstatene (Ratten & Jones, 2018, s. 1). Dette har

blant annet ført til at deler av den politiske og økonomiske sfæren til tider har vært svært ustabile. I tillegg til lite ressurser og dårlig infrastruktur medfører dette et krevende miljø for små og mellomstore oppstartsbedrifter. For å se på hvordan inkubatorer operer i en annen kontekst har valget falt på regionale forretningsinkubatorer i Kenya. Dette er et land som blir karakterisert som et mellominntektsland, og er et av de landene der økosystemet for innovasjon har vokst. Ved å se på regionale forretningsinkubatorer i Kenya spredt over ulike geografiske områder vil dette gi forståelse for hvordan inkubatorer blir brukt som et verktøy for innovasjon og utvikling.

1.1 Problemstilling

Basert på introduksjonen vil problemstillingen til denne oppgaven være:

«Hvordan brukes inkubator som et verktøy for innovasjon og utvikling i Kenya»

Videre forskningsspørsmål vil bli presentert etter litteraturgjennomgang i teorikapittelet.

1.2 Oppgavens formål og relevans

Målet med studien er å gi et innblikk i hvordan inkubatorer i Kenya fungerer. Etter suksessen fra USA med Silicon Valley i spissen er det flere andre land som har prøvd å opprette egne versjoner. Majoriteten av forskningen på inkubatorer er gjort i det globale nord med hovedvekt på USA (Hausberg & Korreck, 2020). Dermed er det av denne grunn interessant å se på hvilke mekanismer som er viktige for inkubatorene når strukturene i samfunnet er annerledes. Det er også viktig i denne sammenheng å påpeke at denne casen er fra Kenya, og fra en kenyansk kontekst. Det hender ofte at det blir en generalisering Afrika som kontinent, og ikke tar med variasjonen som finnes på kontinentet (Ratten & Jones, 2018) . Denne oppgaven er også relevant da Afrika blir sett på som et av de neste store markedene globalt (Aksoy et al., 2020). Når inkubatormiljøet har en så fremtredende økning medfører dette at ny forskning må bli gjort på feltet for å få teoretiske rammeverk som passer for en annen kontekst enn det globale nord. Forhåpentligvis vil denne studien være en invitasjon til å gjøre mer forskning på inkubatorer i det globale sør, for å få en helhetlig forståelse av hvilken rolle inkubatorene har i sosial- og økonomisk utvikling.

1.3 Oppdeling

Videre i oppgaven vil det først bli presentert et bakgrunnskapittel hvor det vil bli gitt kunnskap om utviklingen i Kenya, samt hvordan behovet for økt entreprenørskap og innovasjon har oppstått. Kapittel tre er en oversikt over teorien knyttet til inkubatorer, hvordan strukturen er bygget opp og hvilke ressurser inkubatorene tilbyr. Dette skal kulminere i forskningsspørsmål som skal danner grunnlaget for diskusjonsdelen. Deretter presenteres metodekapittelet med gjennomføring av datainnsamling, presentasjon av informantene, og etiske avveininger. Kapittel fem vil gi oversikt over analyse av funnene fra datainnsamlingen. Etterpå vil diskusjonene basert på forskningsspørsmålene bli presentert, og avslutningsvis vil en konklusjon bli gitt.

2.0 Utvikling og innovasjon i Kenya

Konteksten i problemstillingen illustreres utførlig ved utdypning om innovasjon og hvordan innovasjon er koblet til utvikling i Kenya. I denne seksjonen av oppgaven blir det gitt en introduksjon til Kenya, og de sosioøkonomiske forholdene i nasjonalstaten. Deretter blir det presentert historisk hvordan Kenya har hatt en utvikling som har meldt et behov for økt innovasjon og nye teknologiske produkter og tjenester.

2.1 Introduksjon til Kenya

Kenya befinner seg i øst i Afrika, og består av 54 millioner mennesker (FN-Sambandet, 2020). Historisk har Kenya vært innlemmet i verdensøkonomien via eldgamle handelsruter som knyttet sammen Afrika med Asia og Europa. Etter hvert tok britene kontroll over denne handelsruten. For å gjøre handelsruten mer lønnsom, bygde britene jernbane fra Mombasa til Kampala. Dette førte til at det oppsto flere byer ved jernbanen. Da Kenya ble selvstendig i 1963 var den nasjonale økonomien sterkere enn andre afrikanske land på samme tidspunkt. Industrisektoren i landet ble bygd opp etter selvstendigheten, spesielt når det kom til bygg-



Bilde 1 kart over Afrika
(Hansen & Tostensen, 2021)

og anleggsbransjen. På 1980-tallet oppsto det politiske utfordringer, befolkningsvekst og mangel på matjord som påvirket økonomien. Kenya er et av de mest utviklede landene i Afrika når det kommer til den økonomiske dimensjonen. Næringslivet i Kenya består av jordbruk-, industri- og servicesektor som inkluderer turisme. Kenya blir sett på som en politisk stabil nasjonalstat i en ustabil region, og er et delvis fritt demokrati (FN-Sambandet, 2020), men har fortsatt utfordringer knyttet til korrupsjon og ulikheter (Hansen & Tostensen, 2021; Leraand & Tostensen, 2021).

Kenya har hatt en økonomisk vekst de siste tiårene, fra å gå fra et lavinntektsland til i dag å bli kategorisert som et mellominntektsland av Verdensbanken. Landet har en blandingsøkonomi som er en blanding av private- og offentlige virksomheter (Leraand & Tostensen, 2021). Et mellominntektsland ble kategorisert av Verdensbanken basert på tall fra 2020, og det er et land hvor «bruttonasjonalinntekten per innbygger var fra 1046 til 4095 USD» (Tjernshaugen, 2021). I følge Gini-indeksen som måler ulikhet, scorer Kenya 40,8 hvor 100 er totalt ulikhet, og 0 er perfekt likhet. I Kenya så lever omtrent 60 prosent av befolkningen i fattigdom (Leraand & Tostensen, 2021).

2.2 Sosioøkonomisk utvikling

Utvikling er samfunnsendring som kan foregå i mange ulike dimensjoner av et samfunn eller en nasjonalstat. Noen av disse dimensjonene er politikk, økonomi, kunnskap, miljø, næringsliv og sosiale dimensjoner (Haugen, 2016). Ulike perspektiver på utvikling har dominert utviklingsdebatten gjennom tidene. Disse perspektivene har gått fra et ensidig søkelys på økonomisk vekst, til mer helhetlig søkelys på bærekraftig utvikling.

På 1950-tallet handlet utviklingsdebatten om økonomisk vekst der utvikling og økonomisk vekst ble sett på som ekvivalenter. Denne type vekst innebærer en økning i økonomiske virksomheter, som igjen fører til en økning av bruttonasjonalprodukt (BNP) per innbygger. Etter andre verdenskrig var det søkelys på å bygge opp igjen samfunnet, skape de materielle strukturene, og bygge opp industrien for økonomisk vekst (Smukkestad, 2008, s. 26-27). Synet på modernisering i 1950 årene var sterkt teleologisk og etnosentrisk ved at det var det vestlige moderniserte samfunnet som var målet, og fasiten på det ideelle samfunnet. Dette har ligget som en underliggende tankegang i lang tid (Smukkestad, 2008, s. 69-70). Det er fortsatt mange bedrifter i det globale nord som har ensidig søkelys på økonomisk vekst og at oppstartsbedriftene skal skaleres opp. Eksempelvis har inkubatorene i Silicon Valley et stort fokus på teknologiske løsninger da teknologiske elementer er mer skalerbart. Dette gjør det enklere å skape økonomisk vekst.

Bærekraftig utvikling ble lansert som et begrep i 1987 av Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (Haugen, 2016). Bærekraftig utvikling, blir brukt når utviklingen både dekker dagens behov uten å hindre utvikling for fremtidige generasjoner. Derfor er det viktig å ikke overutnytte ressursene som er til rådighet. I praksis handler dette om å skape økonomisk utvikling og ta hensyn til miljøet og den sosiale utviklingen (Haugen, 2016). Bærekraftig utvikling utfordrer perspektivet om det ensidige søkelyset på bare økonomisk vekst.

Den sosiale dimensjon av utvikling går ut på å heve grunnleggende levestandard ved å øke sosial inkludering, minske ulikheter, og ha like muligheter for alle. Dette måles gjennom tre dimensjoner som er helse, utdanning og eierskap over økonomiske ressurser. Forente nasjoner (FN) måler alle nasjonalstater etter indeksen for menneskelig utvikling (HDI). Indeksen måles ut ifra en kombinasjon av «gjennomsnittlig levealder, gjennomsnittlig skoledeltagelse og bruttonasjonalprodukt (Haugen, 2016; Smukkestad, 2008, s. 28-29). I 2019 var indeksen for menneskelig utvikling i Kenya på 0.6. De de siste 30 årene har det vært en positiv utvikling i Kenya ved at nasjonalstaten har gått fra en HDI på 0.48 til 0.6. Alle de tre parameterne i den menneskelige indeksen har hatt en forbedring i Kenya. Forventet levealder i Kenya i 1990 var 57,4 år og som har økt med 9.3 år til en forventet levealder på 66,7 år. Gjennomsnittlig skoledeltagelse har økt med 2,8 år, og bruttonasjonalproduktet per innbygger har økt med omtrent 37 prosent (FN-Sambandet, 2020, s. 2-4).

Sosial utvikling handler om sosial inkludering og i hvor stor grad menneskers handlingsrom er til å påvirke den situasjonen de befinner seg i. Med andre ord, hvilke tilbud og muligheter som ligger til rette for at innbyggerne kan bli myndiggjort og tildelt mer makt. For at bedrifter skal få til dette er det viktig at de har et samfunns mål som reflekterer den samfunns effekten og utviklingen de ønsker å oppnå. Næringslivet er i en endringsprosess til å gå mot en mer bærekraftig praksis for å skape positiv utvikling. Virksomhet kan kategoriseres etter den sosiale effekten de oppnår ved sitt arbeid, om virksomhet har positiv sosial effekt, null sosial effekt, eller negativ sosial effekt.

Oppstartsbedrifter med positiv sosial effekt «i Afrika gir en måte å hjelpe vanskeligstilte mennesker med å få tilgang til nødvendige ressurser» (Ratten & Jones, 2018, s. 11-12).

2.3 Innovasjon i Kenya

Inkubatorer skal stimulere til innovasjon, og har blitt selve grunnmuren for innovative økosystemer, som blant annet finnes i Kenya. «I Kenya dateres historien til forretningsinkubasjon tilbake til 1967 da Kenya Industrial Estate (KIE) ble etablert. KIE arbeidet med utvikling av industriområder med nødvendig infrastruktur over hele landet, og økonomisk bistand og forretningsutvikling» (Meru & Struwig, 2015, s. 3). Innovasjon er en prosess hvor noe endres, og at idéer som gir en ny eller bedre løsning realiseres. Dette kan foregå i en oppstartsbedrift eller fornye en gammel bedrift (Bessant & Tidd, 2015, s. 12,15; Durand, 2004). Sentralt i innovasjonsprosessen står entreprenøren. En entreprenør er en person som klarer å ta en ide og realisere det. Entreprenøren er en pådriver i innovasjonsprosessen som et engasjert individ, sammen med et engasjert team og et ressurssterkt nettverk (Bessant & Tidd, 2015, s. 12). Hvis en person arbeider med nye ideer innad i en bedrift kalles dette en intraprenør. I denne oppgaven kommer det til å være satt søkelyset på hvordan inkubatorer støtter entreprenører i innovasjonsprosessen gjennom ressursene som inkubatoren tilbyr.

Det er mange former for innovasjon som kategoriseres etter nyhetsgraden. Det går fra inkrementell innovasjon som handler om å forbedre allerede eksisterende ressurser eller produkter, til radikal innovasjon som er å tilføre noe nytt til verden (Durand, 2004). Innovasjon kan illustreres i fire dimensjoner hvor endring kan oppstå. Disse innovasjonsdimensjonene er produkt-, prosess-, posisjon- og paradigmeinnovasjon. Produktinnovasjon handler om en forbedring i produkt eller tjeneste som blir levert, for eksempel et nytt bil design. Prosessinnovasjon handler om hvordan dette produktet eller tjenesten blir levert, eksempelvis endringer i hvordan bilen blir produsert. Noen ganger er det ikke tydelig skille mellom de ulike dimensjonene og hva som er produkt- eller prosessinnovasjon. Dette gjelder spesifikt når det kommer til ulike tjenester. Posisjonsinnovasjon handler om å endre posisjonene til en vare eller et produkt gjennom markedsføring.

Paradigmeinnovasjon er å endre oppfatningene om et produkt eller tjeneste (Bessant & Tidd, 2015, s. 16-18). I mellominntektsland forekommer det oftest inkrementell produkt- eller prosessinnovasjon. I Kenya har det oppstått økt innovasjon fordi det er et behov for forbedring og tilgjengelighet av ressurser og produkter da en stor andel av befolkningen lever i fattigdom (egen oversettelse (Bessant & Tidd, 2015, s. 70)

Den økende aktiviteten i Afrikas teknologimiljø har en sterk kobling til utviklingen i Kenya. Den første undersjøiske internettkabelen til Afrika ble bygget i 2005 (Fingo, 2020). Dette ga flere mennesker tilgang til internett som skapte et rom for innovasjon. Selskapet Safaricom opprettet tjenesten M-pesa i 2007 som er en mobilbanktjeneste som gjør det enklere å overføre penger. I 2008 var det mye uroligheter i Kenya på grunn av valget. Den ideelle virksomheten Ushahidi utviklet en programvareløsning som ble brukt som et verktøy for å kartlegge opptøyer, og voldelige hendelser i sanntid. Ushahidi teamet gikk sammen i 2010 og opprettet inkubatoren iHub (Fingo, 2020; Ushahidi, 2022). Dette brakte flere aktører og inkubatorer på banen som for eksempel NaiLab og mLab. Dette førte til suksessfulle oppstartsbedrifter, eksempelvis BRCS.

Etter suksessen til Safaricom og Ushahidi har det oppstått en bred interesse for innovasjon og teknologi som har spredd seg over det Afrikanske kontinentet. Med en økning av teknologiske miljøer i flere land på det afrikanske kontinentet, som derav har fått navnene Silicon Cape i Sør-Afrika og Silicon Lagoon i Lagos i Nigeria (Aksoy et al., 2020; Gaffey, 2016). Verdensbanken peker på faktorer som har ført til vekst på det afrikanske kontinentet, det er blant annet regional integrering av økonomien, investering i infrastruktur og et fremvoksende forbrukermarked. En økende andel mennesker i middelklassen har vært en viktig faktor til den digitale transformasjonen. Det er en økende befolkningsvekst på det afrikanske kontinentet, og et estimat er at innen 2050 kommer en av fire mennesker i verden til å være afrikanere. Dette fører til at forbrukermarkedet vil få markant økning i fremtiden (Bright, 2013; Gaffey, 2016).

3.0 Teori

Dette kapitlet er delt opp i tre deler. Først vil det bli gitt en oversikt over definisjoner fra ulike forfattere som gir en forståelse av rollen inkubatorene har i økosystemet. For å få et helhetlig inntrykk av hvordan en inkubator fungerer vil det videre bli presentert hvordan en inkubator er strukturert, samt hvilke ressurser inkubatorer tilbyr. Til slutt vil operasjonaliseringen av teorien bli gjennomgått for videre analyse.

3.1 Inkubatorens funksjon i økosystemet

Inkubatorer har en viktig funksjon i økosystemet, i samspill med andre aktører, for å fremme innovasjon og entreprenørskap. Et slikt økosystem består av aktører som ideelle virksomheter, inkubatorer, investorer, entreprenører og beslutningstagere (Mansano & Pereira, 2016). Ogunsade et al. (2021) argumentere for at offentlige institusjoner legger grunnlaget for økonomisk vekst ved å skape muligheter for oppstartsbedrifter til å være innovative og vokse til suksessfulle virksomheter. Institusjonelle elementer som påvirker oppstartsbedrifter er kvaliteten på styresettet, tilgang til kapital, elektrisitet, registrering av eiendom, skatt og juridiske forretningskontrakter. Mangel på disse institusjonelle elementene kan skape utfordringer for entreprenørskap og innovasjon, i tillegg til å begrense økonomisk utvikling (Ogunsade et al., 2021, s. 1,45-46). Inkubatorens funksjon i økosystemet er å gi ressurser som oppmuntrer, og gjør det enklere å opprette egen bedrift (Mansano & Pereira, 2016). De mest vitale ressursene inkubatorene tilbyr er støtte til forretningsutvikling, samt kontakt med investorer som investerer kapital til oppstartsbedrifter (Albort-Morant & Ribeiro-Soriano, 2016).

I inkubatorlitteraturen er det flere som prøver å sette opp kjennetegn ved funksjonen til inkubatorer. Hausberg og Korreck (2020) har gitt en oversikt over forskning på feltet, og peker på at inkubatorer ofte blir definert etter hvilke funksjon de har, og hvilken ressurser inkubator har i sitt repertoar for å gi støtte til oppstartsbedrifter. Disse ressursene skal støtte oppstartsbedriftene

slik at de kan overleve og akselerere sin utvikling (Pauwels et al., 2016). I tabell 1 er det gitt en oversikt over ulike definisjoner av hva en inkubator er.

Tabell 1 Definisjon av inkubator hentet fra Hausberg og Korreck (2020)

Kilde	Definisjon
McAdam og Marlow (2007) Smilor og Gill (1986)	«Forretningsinkubator prøver på en effektiv måte å koble talent, teknologi, kapital og vet hvordan for å utnytte gründertalenter, og akselerere utviklingen av nye selskaper» (s. 363)
Mian et al. (2016)	«Inkubator hjelper oppstartsbedrifter ved å koble dem opp med ulike instanser for å hjelpe dem til å skalere opp og vokse.» (s.2)
Carayannis og von Zedtwitz (2005)	«Inkubator fremmer entreprenører og bedrifter i tidlig-fase, og konkurrerer med andre ... om de mest verdifulle oppstartsbedriftene. Inkubatorer differensierer seg fra de andre gjennom konkurranseomfang, strategisk mål, og tjenestepakker.»
Albort-Morant og Ribeiro-Soriano (2016)	Inkubator blir definert som en organisasjon som skal hjelpe små bedrifter med å akselerere og vokse, ved ressurser som kontorplass, kapital, coaching, og tilgang til nettverk.

Fellesnevneren i definisjonene presentert i tabell 1 er at litteraturen ofte peker på hva en inkubator skal tilby av ulike ressurser, og målet inkubatorene har. Målet til inkubatorer presentert i tabell 1 er knyttet til skalering av oppstartsbedrifter som danner grunnlag for økonomisk vekst. Albort-Morant og Ribeiro-Soriano (2016) debatterer i sin artikkel at tilnærmingen i litteraturen ofte bare setter søkelys på deler av inkubator, som ikke gir en helhetlig forståelse. Videre skriver de samme forfatterne at det mangler en felles forståelse av hvilke suksessfaktorer som legges til grunn for å vurdere en inkubator. Den definisjonen som skal legges til grunn videre i denne oppgaven er at *en inkubator er et verktøy for innovasjon ved å hjelpe oppstartsbedriftene til å akselerere utviklingen sin ved en eller flere ressurser som fysiske ressurser, kapital, forretningsutvikling og*

nettverksbygging. Denne definisjonen er basert på tabell 1 over. En generell bemerkning er at de fleste definisjoner i inkubatorlitteraturen ofte tar for seg ressurser inkubatoren tilbyr, der målet er å skape økonomisk vekst. Funksjonen inkubatorer har i samfunnet, og andre aspekter av utvikling inkubatoren bidrar til blir ikke dekket i litteraturen.

3.2 Strukturen til inkubator

Strukturen til en inkubator er hvordan organisasjonen er bygget opp. Mrkajic (2017) poengterer at i tillegg til å se på hvilke ressurser en inkubator tilbyr, er det også viktig å se på hvem inkubatorene skal støtte, og de overordnede målene. Alle disse elementene sier noe om hvorfor en inkubator opererer, som gir en helhetlig forståelse av hva en inkubator er. For å kunne si noe om hvordan en inkubator er strukturert, og hvilke implikasjoner det fører med seg skal det under bli presentert ulike organiseringsformer, hvordan inkubatorene blir finansiert, samt målgruppe og samfunns mål.

3.2.1 Organisasjonsformer

Inkubatorene kan være registrert som ulike organisasjonsformer, som har påvirkning på driften. Barbero et al. (2013) bruker den mest grunnleggende kategoriseringen av en inkubator basert på hvordan de er organisert, ved å dele dem inn i to hovedgrupper; ikke-kommersielle inkubatorer og kommersielle inkubatorer. Von Zedtwitz og Grimaldi (2006) går lengre og bruker flere kategorier, og mener at inkubatorer kan bli kategorisert basert på typer. Den første typen er regionale forretningsinkubatorer som har som mål å bygge opp lokal økonomi, og ikke profitere på driften av inkubatoren. Denne typen av inkubatorer blir ofte registrert som ideell virksomhet. Den andre typen er universitets inkubatorer som skal fremme studententreprenørskap, og bruker forskning i akademia til forretningsideer. Den tredje typen Von Zedtwitz og Grimaldi (2006) peker på er uavhengige kommersielle inkubatorer. Disse har som mål å skape suksessfulle bedrifter innenfor industrien de satser på. Disse inkubatorene er ofte profittbaserte. Den fjerde typen er bedriftsinterne inkubatorer der bedrifter har sin egen inkubator for å utforske interne ideer som kan bli en del av verdiforslag til bedriftene. Den siste typen Von Zedtwitz og Grimaldi (2006)

peker på er virtuelle inkubatorer som ofte er internettbaserte, som skal støtte opp under de som ønsker å bli entreprenører.

3.2.2 Finansiering av inkubatorer

Organiseringen av inkubatorene har en direkte påvirkning av hvordan finansieringen av inkubatorene fungerer. Et av de store skillene mellom disse typene er om inkubatoren er en kommersiell eller ikke-kommersiell inkubator (Carayannis & von Zedtwitz, 2005).

De ulike typene av inkubatorene har forskjellig finansieringsmodell, som fører med seg implikasjoner. De regionale bedriftsinkubatorene er registrert som en ideelle virksomheter hvor inkubatorene ikke kan profiterer på virksomheten. Hvis det oppstår et overskudd så skal dette reinvesteres i virksomheten. Dette gjør at denne typen inkubatorer er avhengige av finansiering fra nasjonale eller offentlige organ. For universitets inkubatorer, som er ikke-kommersielle inkubatorer, er på samme måte avhengig av finansiering fra andre organ. I disse tilfellene får inkubatoren ofte finansiering fra universitetet, som er finansiert av offentlige instanser (Von Zedtwitz & Grimaldi, 2006). Noe som Mrkajic (2017) løfter frem er at en ikke-kommersiell inkubatorer er avhengig av andre aktører som gir finansiering. Disse aktørene kan mulig ha andre målsettinger enn inkubatorene, som innebærer at inkubatorene må tilpasse seg de kravene som stilles. Dette kan ha innvirkning på inkubatoren sin målgruppe og samfunns mål. For de kommersielle inkubatorene; uavhengige-, bedriftsinterne-, og virtuelle inkubatorene kan disse profitere på virksomheten, og er dermed ikke avhengige av offentlige finansieringsordningene.

3.2.3 Målgruppe

Hvordan en inkubator velger ut sine bedrifter er et avgjørende trekk for å forstå en inkubator (Mrkajic, 2017). Ved at inkubatoren spesifisere hvilket segment, geografisk område eller industri inkubatoren beveger seg mot, blir dette det Carayannis og von Zedtwitz (2005) kaller for

konkurransfordeler. Segmentet inkubatorene velger å rette seg mot handler om hvilken type entreprenør de ønsker å støtte. En bedriftsintern inkubator, bruker for eksempel sine egne ansatte. Inkubatorer knyttet mot et universitet har ofte som kriterier at entreprenørene må være student, eller knyttet mot universitet. Geografiske kriterier er ofte knyttet til hvor de ulike entreprenørene kommer fra, eller hvilke marked de retter seg mot. For regionale forretningsinkubatorer er dette ofte hovedkriteriet, fordi de skal bidra til lokalt næringsliv. Den siste konkurransfordelen går på hvilken industri bedriftene retter seg mot. Dette gjør at inkubatorene kan skaffe seg mye ekspertise på det spesielle området, og skape synergi mellom bedriftene i inkubatoren. Ved å se på disse faktorene skaper det en oversikt over hvem inkubatorene skal støtte, som er en del av de overordnede strategiske valgene. Hvordan en inkubator velger ut sine bedrifter er et avgjørende trekk for å forstå en inkubator (Mrkajic, 2017).

3.2.4 Samfunns mål

Samfunns målet er en viktig indikator for å forstå helheten ved inkubatorer (Mrkajic, 2017). Samfunns målet avgjør hvordan inkubatorene fordeler ressursene sine, og prioriterer arbeidsoppgaver. Ofte så kommer denne forskjellen frem ved å kategorisere mellom ikke-kommersielle inkubatorer som universitets-, eller regionale forretningsinkubatorer, og kommersielle inkubatorer som virtuelle-, uavhengig-, eller bedriftsinterne inkubatorer (Barbero et al., 2013; Carayannis & von Zedtwitz, 2005; Mrkajic, 2017). Hvis inkubatoren er ikke-kommersiell, har inkubatoren ofte et mål om økonomisk vekst i samfunnet. Dette innebærer økt sysselsetting og støtte næringslivet. På den andre siden av aksene er kommersielle inkubatorer som har hovedmål om økonomisk vekst innad i inkubatoren og profitere på virksomheten (Carayannis & von Zedtwitz, 2005).

3.3 Inkubator i ulike generasjoner

Utviklingen av hvilke ressurser inkubatorene tilbyr har vært betydelig. På 80-tallet var inkubatorene ofte delt kontor plass mellom oppstartsbedrifter, men i dag tilbyr inkubatorene flere

ulike ressurser som skal legge til rette for økt innovasjon. Carayannis og von Zedtwitz (2005) mener at en god inkubator har ressurser som innebærer fysiske ressurser, administrasjonsressurser, finansiering, forretningsutvikling, og nettverk. Bruneel et al. (2012) mener at ved å se på utviklingen av ressurser de ulike inkubatorene kan en forstå, og kategoriserer de ulike inkubatorene inn i tre generasjoner. Videre i dette underkapittelet vil en oversikt over hver av disse generasjonene bli presentert, samt hvilke ressurser som kjennetegnet disse generasjonene. Det vil i tillegg bli presentert en fjerde generasjon basert på Pauwels et al. (2016) sin artikkel om akseleratorprogram.

3.3.1 Første generasjon

Fysiske ressurser og administrasjonsressurser

Da de første inkubatorene ble opprettet i USA i 1959 var verdiforslagene ganske enkle (Hausberg & Korreck, 2020; Mrkajic, 2017). Den første generasjonen inkubatorer ønsket å tilby infrastruktur i form av et kontorlandskap, og samle likesinnede under samme tak for å dele på kunnskap og ressurser. Tilgang til fysiske ressurser henviser i denne kontekst til kontorrekvisita, kontorplass, og generell infrastruktur knyttet til kontor. Dette blir ifølge Bruneel et al. (2012) sett på som fundamentale ressursene for alle typer inkubator, og som kjernen av verdiforslagene. Carayannis og von Zedtwitz (2005) mener også at fysiske ressurser en viktig del av tjenestene en inkubator tilbyr. For mange entreprenører er tilbydere av kontorplass en ting som favoriserer inkubatoren foran en annen. Ved å ha felles kontorlandskap får entreprenørene fordeler av administrasjonsressurser som går inn i denne type tjeneste. Administrasjonsressurser som eksempelvis IT-tjeneste, post og internettressurser effektiviserer organiseringen slik at entreprenørene kan arbeide med andre ting. Fordelen med slike kontorer er redusering i kostnadene for entreprenørene. De får møte andre lignende bedrifter som de ellers ikke ville hatt tilgang til, og kostnadene som blir brukt på administrasjon går ned (Bruneel et al., 2012; Mrkajic, 2017).

Det som mangler i den første generasjonen, er ifølge Mrkajic (2017) å øke kapabiliteten til hver enkelt entreprenør. I den første generasjonen av inkubatorene var det en passiv erfaringslæring,

som gjør at det tar lengre tid å tilegne seg den kunnskapen som entreprenørene trenger for å utvikle bedriften sin (Mrkajic, 2017). Dermed var entreprenører mye lengre hos de inkubatorene som blir karakterisert som første generasjons inkubatorer, sammenlignet med tredje generasjons inkubatorer (Bruneel et al., 2012).

3.3.2 Andre generasjon

Det var et tydelig behov for veiledning for å øke kunnskapen til medlemmene av inkubatoren slik at de er i stand til å drive oppstartsbedriften sin. Dette var grunnen for at inkubatorene i andre generasjon begynte å tilby ressurser for å øke kunnskapen innenfor forretningsutvikling (Bruneel et al., 2012, s. 110; Mrkajic, 2017, s. 46).

Forretningsutvikling

Støtte til forretningsutvikling blir definert som en viktig tjeneste for å være en god inkubator (Carayannis & von Zedtwitz, 2005). Å tilby støtte til forretningsutvikling i tillegg til andre generelle fysiske kontorlokaler blir sett på som betydningsfullt i litteraturen (Bergek & Norrman, 2008). Ressursene som inngår i forretningsutvikling er støtte og veiledning til opprettelse av bedrift. Ofte har entreprenørene, eller bedriftene mye kunnskap og oversikt over markedet, men ofte mangler de «hvordan»-kunnskap (Blank, 2020), og trenger dermed rettleiding. Veiledning kan hjelpe entreprenører med både økonomistyring, juss, lage forretningsstrategier, samt personlig utvikling. Det er en betydelig kobling mellom støtte til forretningsutvikling, og vekst hos oppstartsbedriften (Blank, 2020).

For å spesifisere hva forretningsutvikling faktisk er, så kan det deles i fire kategorier: strategisk, økonomisk, kulturelt og sosialt. Dette er kategorier presentert av Groen et al. (2008). Der det strategiske går på hvordan entreprenører navigere seg i markedet, og hvordan oppstartsbedriftene skal ekspandere. Den økonomiske delen retter seg mot hvordan spare inn på kostnader, og skaffer kapital, samt økonomistyring. Det tredje område er det kulturelle, som retter seg mot

personalansvar, ledelse, og oppbygging av organisasjonen, samt hvordan finne produksjonslokaler, anvender seg av teknologi, og veiledning fra andre. Den siste kategorien er den sosiale: Kunnskap om nettverk, samarbeid med andre bedrifter, og anskaffelse av leveranser i varekjeden.

Det er ikke bare viktig med hva forretningsutvikling inneholder, men også hvordan den blir tilbudt. Bergek og Norrman (2008) påpeker at inkubatorer kan ha ulik tilnærming til oppstartsbedriftene i måten de tilbyr støtte i forretningsutvikling. Inkubatorene kan ha et eget opplæringsprogram som de ulike entreprenørene må igjennom, der det er gitte rammer rundt støtten til forretningsutvikling. Eller så kan bedriftene selv være den som initierer disse møtene for å få støtte til problemer eller utfordringer som kunne dukke opp under opprettelsen av bedriften.

3.3.3 Tredje generasjon

Den tredje generasjonen med inkubatorer bygde videre på tilbudene om infrastruktur, og forretningsutvikling. I denne generasjonen legger inkubatoren til rette for nettverksbygging i økosystemet rundt oppstartsbedriftene. Det innebærer å bygge en bro mellom investorer, teknologiske aktører, faglige mentorer og oppstartsbedrifter.

Kapital til oppstartsbedriftene

Inkubatorer i tredje generasjon tilbyr tilgang til kapital som en av sine ressurser. Inkubatorene tilbyr veiledning for å finne den beste finansieringen for oppstartsbedriftene og hvordan de burde gå frem mot de ulike aktørene for å få kapital. Denne kapitalen kan komme fra private investorer, private fond, andre bedrifter eller offentlige institusjoner (Carayannis & von Zedtwitz, 2005; Pauwels et al., 2016). Eksempel på private investorer er engleinvestorer som invester i oppstartsbedrifter i en tidlig fase. Denne typen investor bidrar personlig med støtte, råd og veiledning (Aasen, 2021). Alumnibedrifter til inkubatorene som har hatt god vekst og et overskudd, kan investere overskuddet sitt i nye oppstartsbedrifter. Offentlige institusjoner gir også kapital til oppstartsbedrifter gjennom offentlige støtteordninger (Pauwels et al., 2016).

Nettverksbygging

Tilrettelegging for nettverksbygging er en viktig faktor for å bli karakterisert som en god inkubator (Carayannis & von Zedtwitz, 2005). Nettverk er veldig viktig for entreprenører som ofte ikke har et større nettverk selv. Det er av stor betydning at inkubatorene har en overordnet innsikt i å agere i forhold til rett tidspunkt, og hvilke kontakter som skal benyttes. Nettverk vil kunne hjelpe entreprenører i å mestre ulike hindringer som de møter på når de starter sin egen bedrift (Tötterman & Sten, 2005). Selv om litteraturen påpeker at dette er viktig, (Blank, 2020; Carayannis & von Zedtwitz, 2005), er det ikke alle inkubatorer som har muligheten til å ha slike ressurser.

Generelt så tilbyr nettverk en mulighet for å gi veiledning om hvordan starte egen bedrift som ofte er kunnskap som entreprenørene mangler. Nettverk er også en kilde til rekruttering av mentorer. Mentorene gir råd basert på erfaring og de kan være en sparringspartner når entreprenørene møter på utfordringer ved å starte en egen bedrift (Tötterman & Sten, 2005).

For å skille i større grad på hvordan nettverk fungerer deler Blank (2020) nettverk opp i eksterne og interne nettverk. Eksterne nettverk blir ofte brukt av oppstartsbedrifter når de trenger håndfaste ressurser som finansiering, og kontorlokaler. I tillegg til når oppstartsbedriftene trenger tekniske løsninger og konsultasjoner, partnerskap med andre bedrifter, og uformelle kontakter. Når det skal settes i gang med prosjektsamarbeid, og partnerskap blir det rettet søkelys mot internt nettverk i inkubatoren. Denne tilnærmingen skiller på nettverk som eksterne og interne nettverk, og fører til et tydeligere skille på hvordan inkubatorene kan jobbe med nettverksbygging. Blank (2020) skriver at de ulike bedriftene har ulik grad av kapasitet til å trekke til seg nettverkene, og her spiller funksjonen til inkubatoren en viktig rolle.

3.3.4 Fjerde generasjon

Akselerator

I dag er det en ny generasjon inkubatorer som vokser frem; akseleratorer, som består av kortere program for å intensivere utviklingen av oppstartsbedriftene. En inkubator som tilbyr et akseleratorprogram samt andre ressurser (figur 1), er en fjerde generasjons inkubatormodell. Akseleratorprogram setter søkelys på vekst og utvikling av oppstartsbedrifter over en kort tidsperiode. Inkubatorer som bare har et akseleratorprogram, blir kalt akseleratorer. Akseleratorer tilbyr et eller flere opplæringsprogram som består av alle ressursene som en akselerator tilbyr. Dette gjøres ofte gjennom et program med intensiv oppfølging, veiledning og opplæring på en periode på tre til seks måneder. En akselerator hjelper oppstartsbedrifter med å sette dem i kontakt med investorer og andre aktører som kan investere kapital. En viktig tjeneste som akseleratorer tilbyr, er veiledning. Disse mentorene er vanligvis tidligere entreprenører som vet hvordan det er å starte en virksomhet. I tillegg har de kjennskap til industrien og andre nøkkelpersoner for at oppstartsbedriften kan vokse. (Pauwels et al., 2016, s. 14-15,17; Szczukiewicz & Makowiec, 2021) Når programmet er ferdig etter omtrent tre til seks måneder skal hver oppstartsbedrift ha en presentasjon av hva de har arbeidet med på en demo dag. På demo dagene er det invitert investorer og annet næringsliv for å ta del i presentasjonene til oppstartsbedriftene.

I denne generasjonen av inkubatorer er ikke fysiske ressurser i form av kontorlandskap en tjeneste som tilbys hos akseleratorer. Bruneel et al. (2012) og Carayannis og von Zedtwitz (2005) viste i sin forskning at fysiske lokaler var fundamentet til en inkubator, men som utviklingen viser er ikke dette tilfelle hos akseleratorer.

3.4 Operasjonalisering av teorien

I Kenya, og i andre mellominntektsland er det en økning av etablerte inkubatorer. Majoriteten av forskningen som blir gjort på inkubatorer i dag blir gjennomført i det globale nord, og dermed under andre omstendigheter enn i Kenya, og andre mellominntektsland. Denne oppgaven skal si

noe om hvordan inkubatorene blir brukt som et verktøy til innovasjon og utvikling der strukturene i samfunnet er annerledes enn i det globale nord. Som Mrkajic (2017) poengterer er det viktig å se på flere egenskaper for få en helhetlig tilnærming til hvordan en inkubator fungerer. For å svare på hvordan inkubatorene blir brukt som et verktøy vil det i denne oppgaven først se på egenskaper knyttet til hvordan strukturen til inkubatorene er bygget opp, deretter hvilke ressurser inkubatorene tilbyr basert på ulike generasjoner av inkubatorer.

3.4.1 Strukturen av en inkubator

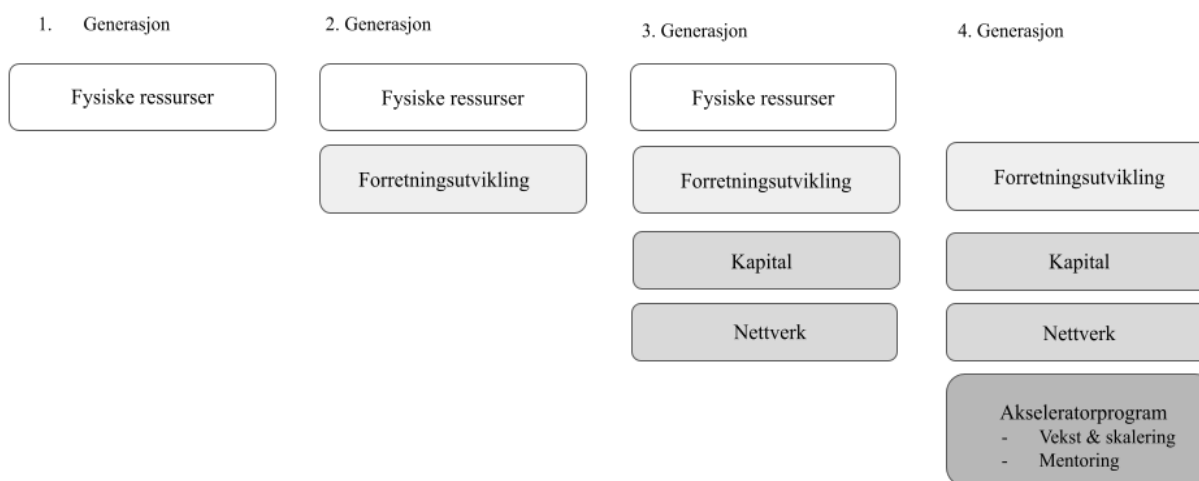
I denne oppgaven er det lagt vekt på regionale forretningsinkubatorer fra ulike geografiske områder i Kenya. Ifølge teorien er disse inkubatorene avhengige av andre finansieringskilder da de ikke er en kommersiell inkubator. Carayannis og von Zedtwitz (2005) påpeker at slike finansieringskilder ofte kommer fra statlige organer. Samfunns målet til slike inkubatorer er basert på økonomisk utvikling av lokalt næringsliv, og målgruppen er ofte entreprenører i regionen. Samfunns mål, målgruppe, finansieringskilde, og organisasjonsform danner strukturen til en inkubator. Dette fører til denne oppgavens første forskningsspørsmål:

«Hvordan er strukturen til inkubatorene bygget opp for å legge til rette for økt utvikling i Kenya?»

3.4.2 Ressurser som inkubatorene tilbyr

Det er satt søkelys på hva de ulike inkubatorene har å tilby, og at det er viktig at inkubatorene har ulike ressurser som hjelper oppstartsbedrifter. Bruken av fysiske ressurser, støtte til forretningsutvikling, kapital, og nettverk er alle faktorer som teorien mener skal til for å være en god inkubator. For å differensiere de ulike inkubatorene basert på ressurser vil generasjonsmodellen til Bruneel et al. (2012) brukt som rammeverk. For å få en mest reell fremstilling har det for denne oppgaven blitt lagt til en generasjon basert på Pauwels et al. (2016) sin forskning om akseleratorer.

Generasjonsmodell



Figur 1 Generasjonsmodell

(Bruneel et al., 2012, s. 111-113; Carayannis & von Zedtwitz, 2005, s. 104-105; Mrkajic, 2017, s. 45-46).

Denne figuren illustrerer evolusjonen av ressurser som inkubatorer tilbyr. De første inkubatorene tilbød fysiske ressurser og støtte tidlig fase oppstartsbedrifter. Inkubatorer som tilbyr akseleratorprogram, støtter oppstartsbedrifter som har kommet lenger i utviklingen og som ofte har et produkt eller tjeneste på markedet. Oppstartsbedriftene som har kommet lenger i utviklingen har ofte sitt eget kontor. Kontorplass er ikke noe akseleratorene vanligvis tilbyr (Pauwels et al., 2016). I denne oppgaven skal det undersøkes hvilke ressurser som er mest sentrale for de regionale forretningsinkubatorene i Kenya, og hvordan de tilbys. Dermed blir det andre forskningsspørsmålet i denne oppgaven:

«Hvordan legger inkubatorene til rette for økt innovasjon gjennom sine ressurser?»

Ved å få svar på disse to forskningsspørsmålene vil de gi et grunnlag for å svare på problemstillingen i denne oppgaven som er:

Hvordan brukes inkubator som et verktøy for innovasjon og utvikling i Kenya?

4.0 Metode

I dette kapitlet skal det gjennomgå hvordan forskningen har blitt gjennomført. Det vil bli presentert hvilke metode som er brukt, hvordan datainnsamlingen er innhentet, troverdighet og gyldigheten til forskningen. Til slutt hvilke etiske avveginger som er blitt gjort ved å forske i en annen kultur.

4.1 Forskningsdesign og metode

I denne oppgaven har det vært brukt et utforskende induktiv forskningsdesign for å hente innsikt om problemstillingen. For å innhente informasjon om hvordan inkubatorer fungerer i Kenya ble det benyttet kvalitativ metode da vi hadde lite kunnskap om inkubatorene i Kenya. Denne metoden ble gjennomført ved bruk av semi-strukturerte dybdeintervjuer, der vi får en helhetlig forståelse av komplekse problem (Desai & Potter, 2006, s. 120). Disse intervjuene er delt opp i flere overordnet temaer. Ved bruk av kvalitative intervjuer er det mulighet for oppfølgingsspørsmål som gjør at en kan gå mer i dybden på de ulike temaene. Dette gir oss en dypere innsikt om de underliggende årsakene som ikke kommer frem ved for eksempel kvantitativ metode (Desai & Potter, 2006, s. 120)

4.2 Utvalg og rekruttering

Utvalg og rekruttering har vært preget av begrensninger knyttet til reising. I en ideell verden ville vi ha reist til Kenya for å ta del i økosystemet av inkubatorer, men på grunn av pandemien gikk ikke det. Dermed ble utvalget rekruttert ved hjelp av digitale hjelpemidler. Utvalget skulle være ulike regionale forretningsinkubatorer som befant seg i ulike regioner i Kenya. I første omgang kontaktet vi inkubatorer per e-post, noe som ikke førte helt frem. Deretter skjedde rekrutteringen via «LinkedIn», og andre plattformer hvor de ulike inkubatorene viste til sitt arbeid. Da vi kontaktet dem var det viktig å forsikre oss om at inkubatoren hadde et tydelig regionalt fokus, og at de var plassert i ulike geografiske regioner. Etter at vi fikk de første intervjuene benyttet vi oss av snøballmetoden for å få flere informanter. Denne fremgangsmåten var å høre om informanten

kunne sette oss i kontakt med andre i sitt nettverk som hadde kunnskap om tematikken. Vi opplevde at det var enklere å ta kontakt med nye informanter når vi hadde et navn vi kunne referere til. En av fordelene ved at vi hadde intervjuene over zoom gjorde at informantene kunne komme fra ulike regioner. Utvalget ble til slutt en kombinasjon av regionale inkubatorer fra ulike regionale områder, med ulike samfunns mål. Hadde datainnsamling vært gjort ved personlig tilstedeværelse i økosystemet, hadde utvalget kun vært i fra samme geografiske område.

Denne oppgaven er basert på syv intervjuer fra seks ulike inkubatorer som er lokalisert rundt regionene; Lake Victoria, Mombasa, og Nairobi. I tabell 2 er en presentasjon av informantene og nøkkelinformasjon om hver informant samlet i en tabell.

Tabell 2 Presentasjon av inkubatorene

Informant	Region	Organisasjon	Samfunns mål
A	Nairobi	Hybrid	Bruke entreprenørskap til sysselsetting og økonomisk vekst i lokalsamfunnet.
B	Lake Victoria	Hybrid	Bruke innovasjon til inkludering av kvinner i teknologibransjen.
C	Nairobi	Ideell virksomhet	Bruke verdier fra kristendommen i arbeidet med forretningsutvikling for å minske korrupsjon.
D1	Mombasa	Hybrid	Skape bærekraftige jobber og minske ulikheter
D2	Mombasa	Hybrid	Skape bærekraftige jobber og minske ulikheter
E	Mombasa	Ideell virksomhet	Åpne handlingsrommet for ungdom og kvinner via entreprenørskap for å myndiggjøre dem.
F	Lake Victoria	Ideell Virksomhet	Myndiggjøre og skape et økonomisk alternativ for kvinner.

4.3 Gjennomføring av datainnsamling

I gjennomføringen av intervjuene ble det brukt semi-strukturerte kvalitative dybdeintervjuer. Dette var for å sette et rammeverk for intervjuet da det var noen bestemte temaer som var ønskelig at informantene skulle snakke om. Fordelen ved bruk av en slik type intervjuguide er at innsikt kommer ved at informanten snakker fritt og forklarer situasjonen ut ifra sitt ståsted som vi ikke på egenhånd ville tenkt ut (Desai & Potter, 2006). Det var et ønske at informantene skulle være likestilte i intervjusituasjonen for å minske maktforholdet en slik situasjon kan være. Derfor ble det lagt vekt på at intervjuet skulle ligne mer på en samtale der informanten kunne snakke fritt. For å minimere misforståelser knyttet til tradisjon, normer og kulturellere aspekter i samfunnet spurte vi informantene om de kunne utdype disse temaene mer, og bruke tid på disse temaene. Et eksempel på dette var da informanten snakket om kvinner, så spurte vi mer om situasjonen disse kvinnene befant seg i, og hvilke kvinner de mente.

Påliteligheten styrkes i denne oppgaven ved at vi samlet inn sekundærinformasjon om Kenya. Denne informasjonen komplementerte eksisterende kunnskap fra vår bachelor i internasjonale utviklingsstudier. I bacheloren var det særlig søkelys på utviklingen på det afrikanske kontinentet, og maktforholdet mellom det globale sør og det globale nord. Sekundærlitteraturen var også med på å støtte opp under informasjonen informantene gav. Disse sekundærkildene er hentet fra FN, og verdensbanken. Det ble i tillegg benyttet pålitelige nettaviser som Financials Times for å få mer informasjon om inkubatormiljøene i Kenya.

Intervjuguiden som ble brukt til datainnsamlingen ble bygget opp rundt forskningsspørsmålene til denne oppgaven. Det ble satt opp to overordnede temaer, som en sikring slik at vi fikk ut den informasjonen vi trengte for å belyse problemstillingen. Dette gjorde at det ble en systematisk tilnærming, og gjorde det enklere å håndtere og sammenligne dataene i etterkant. Da disse

intervjuene ble gjort over zoom var det viktig å skape en relasjon til informantene siden skjermen kan være en hindring. Dermed startet intervjuene med en introduksjon av oss selv, og informantene fortalte om organisasjonen de er ansatt i for å ufarliggjøre intervjusituasjonen. Videre ble intervjuet delt opp i to bolker hvor temaet var rettet mot hver av de to forskningsspørsmålene som omhandler ressurser og struktur til inkubatorene. Dette gjorde at informantene kunne konsentrere seg om et tema om gangen. Selv om intervjuet var lagt opp tematisk var det rom for ulike anekdoter, og spesifikasjoner om de virksomhetene informantene snakket om. Dette var med på å fange opp normer, og kulturelle nyanser, og få større forståelse av temaet.

Da det ikke var mulig å reise til Kenya brukte vi plattformen zoom for å gjennomføre intervjuene, da det var enkelt for alle parter å bruke, samt mulighet for å ta opp intervjuene. Det var i hovedsak en som intervjuet, og en som noterte for å få best mulig flyt. I noen av intervjuene var internettforbindelsen dårlig som gjorde at flyten i intervjuene ble svekket. Fremgangsmåten i alle intervjuene var at informantene fikk snakket fritt uten mange avbrytelser for å ikke påvirke svarene.

Å ha intervjuer via digitale verktøy førte med seg noen implikasjoner. Et av de viktigste aspektene i et intervju er å tolke språket informantene bruker, både det verbale, i tillegg til kroppsspråket. Gjennom en dataskjerm er dette vanskelig å fange opp noe som gjør at intervjuene kan bli svekket i noe grad. I tillegg til språk kan omgivelser si noe om saken vi ønsker å belyse (Desai & Potter, 2006). Ved å være til stede i Kenya kunne det gitt et bedre inntrykk av kulturen, hvordan lokalene er, hvem entreprenørene er, samt andre nyanser. For å demme opp for noen av disse nyansene har det vært viktig for oss å snakke med flere ulike inkubatorer fra samme sted. Denne metoden kan bekrefte fellesnevnerne mellom inkubatorene når det kommer til struktur, ressurser og utfordringer. De gir også et sammenligningsgrunnlag som viser hva som er individuelt for inkubatoren. I noen tilfeller har det vært viktig å finne data i annen litteratur som rapporter, statistikk, og andre type litteratur som kan støtte opp, eller avkrefte informasjon som kommer frem i intervjuene vi har hatt.

I andre tilfeller var det nødvendig at informanten gikk i dybden på ulike tradisjoner og strukturer i samfunnet, for å forstå bedre utfordringene inkubatoren møtte.

Når intervjuene har blitt holdt digitalt, medfører det også at det har forekommet noen begrensninger i hvem vi får tilgang til å intervju. Ved digitale intervjuer har informanten mer kontroll over hvem vedkommende velger å sende oss videre til i sitt miljø. Dette medførte at vi fikk intervju flere inkubatorer fra samme regionale område, som gjør at dataene vi samlet inn har en større gyldighet. Den største utfordringen til kvalitative metode er at forskeren tolker svarene opp mot sine antagelser (Desai & Potter, 2006). Ved at vi har flere inkubatorer fra samme region har vi et sammenligningsgrunnlag som skaper mindre rom for tolkning opp mot våre egne antagelser.

4.6. Etske avveininger

Det er viktig å gjøre etske avveininger gjennom hele arbeidet med masteroppgaven. Under et kvalitativt intervju er det viktig å ta hensyn til integriteten til informantene. Informanten må alltid samtykke at intervjuet skal foregå og at vi kan bruke informasjonen videre i vårt arbeid med masteroppgaven. Informantene skal være anonyme og informasjon som er innhentet er derfor anonymisert. Dette er for å opprettholde konfidensialitet og personvern slik at det ikke skaper en personlig eller profesjonell risiko å delta i prosjektet. Transkriberte intervjuer og lydopptak ble lagret i henhold til personvern og blir slettet når oppgaven leveres. Da vi ikke hadde mulighet til å være tilstede, var det viktig at vi hele tiden påpekte til informantene at dette var anonymt slik at de snakket mer fritt. Prosjektet ble sendt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og godkjent før intervjuene tok sted. Informantene fikk tilsendt et informasjonsskriv om samtykke før intervjuene. Slik ble de informert om sine rettigheter tilknyttet til intervjuet, og hensikten med prosjektet.

I denne oppgaven har det blitt beskrevet en annen kultur og et annet land som skiller seg fra vårt eget. “Kultur viser til det lærte, kognitive og symbolske aspektet ved tilværelsen” (Eriksen, 2010). Denne definisjonen på kultur legger grunnlaget for oppfattelsen av omstendighetene rundt oss og påvirker handlingsmønstre (Eriksen & Feldberg, 2013). Vi kan ikke garantere for at vi har forstått alle kulturelle koder som ble gitt i intervjuene. Når forskere og informanter er fra ulike kulturer kan dette medføre at informasjonen og spørsmålene blir oppfattet på en annen måte enn avsender hadde forutsatt. Derfor var det viktig for oss å stille oppfølgingsspørsmål til informasjon, og gå i dybden på kulturelle aspekter for å unngå misforståelser i mest mulig grad.

5.0 Funn og analyse

I denne seksjonen skal vi legge frem funnene fra datainnsamlingen. Dette kapittelet er delt opp i to seksjoner hvor den første seksjonen tar for seg hvordan strukturen til inkubatorene er bygget opp. Dette inkluderer organisasjonsform, finansiering, kenyanske myndigheter, samfunns mål og målgruppe inkubatorene setter søkelys på. Den andre bolken vil ta for seg hvilke ressurser inkubatorene tilbyr som fysiske ressurser, forretningsutvikling, finansiering og nettverk.

5.1 Oppbygging av inkubatorer i Kenya

5.1.1 Organisasjonsform

Flere av inkubatorene i denne oppgaven er ideell virksomhet. Denne organisasjonsformen gjør at inkubatorene ikke kan profitere på driften sin, og gjør at majoriteten av finansieringen kommer fra donorer. I motsetning til majoriteten hadde inkubatoren hvor informant A jobber en hybridmodell, som ligger et sted mellom ideell virksomhet og kommersiell bedrift. En hybridmodell gjøres ved å ha et selskap registrert som ideell virksomhet, og et selskap registrert som kommersiell virksomhet hvor begge virksomhetene er under samme paraplyorganisasjon. Hvis inkubatorene har en hybridmodell åpner dette opp for å kunne ta del i prosjekter der det er nødvendig å være registrert som en kommersiell bedrift, og ideell virksomhet. Det vil si at det kommersielle selskapet kan drive med inntektsgenererende arbeid, mens det ideelle selskapet kan søke finansiering hos eksterne donorer. Inkubatoren hvor informant B arbeider nevnte også at hybridmodell var en organisasjonsform de benyttet. Der var det ene selskapet et akademi hvor de drev med inntektsgenererende arbeid i form av konsulentvirksomhet opp mot eksterne bedrifter, og opplæringskurs i informasjonsteknologi. Det andre selskapet var en ideell virksomhet som hadde ansvar for inkubatoren og akseleratorprogrammet.

Flere av inkubatorene informerte om at de har internasjonale grunnleggere eller med-grunnleggere. Inkubatorene som henholdsvis A, C og D1/D2 representerte har grunnleggere fra det globale nord. Informant C sa at deres grunnleggere kom fra et universitet i USA. De grunnla inkubatoren etter

de hadde vært i Kenya og gjennomført feltarbeid gjennom sitt masterprogram. Gjennom sitt feltarbeid så de at mye støtte til lokalbefolkningen skjedde gjennom spare- og lånegrupper der befolkningen får låne penger til småskala entreprenørskap. For eksempel støtte til dyrehold eller grønnsakproduksjon som entreprenøren senere kan tjene penger på. Det ble også gitt mye støtte til de større fabrikkene, men de internasjonale grunnleggerne så at det manglet et system for mennesker i middelklassen som ville starte sin egen bedrift. Informant A sa at det er mer uvanlig å ikke ha en internasjonal grunnlegger enn å ha det. Videre sier informantene at statistikken over antall inkubatorer ville gått drastisk ned hvis det ble sett bort i fra de inkubatorene som har internasjonale grunnleggere. Informant F har et ønske om å få inn internasjonale medlemmer i styret.

Fordelen ved å ha internasjonale grunnleggere eller medstiftere er lettere tilgangen på finansiering. Flere av de internasjonale grunnleggerne har mulighet til å søke på offentlig støtte fra myndighetene der de kommer fra. Disse grunnleggerne var i ulik grad aktivt med i den daglige driften, enten som daglig leder, eller i annen rolle. De ulike nettsidene avslørte at noen grunnleggere har en mer passiv rolle som styremedlem, eller som del av inkubatorens sitt nettverk.

5.1.2 Finansiering av inkubator

Samtlige av informantene opplyste at deres finansiering av inkubatoren skjer via ulike donorer og stiftelser siden flesteparten er organisert som ideell virksomhet. Informant C påpeker eksplisitt at det er vanskelig å samarbeide med kenyanske myndigheter, da det er krevende grunnet kultur for korrupsjon. Dermed er det hovedsakelig internasjonale organisasjoner eller andre myndigheter som finansierer inkubatorene i Kenya. De ulike donorene har kriterier som inkubatoren må oppfylle som inkluderer rapportering, budsjettering, målgruppe i prosjekt, og samfunns mål. I tillegg kan det være spesifikke kriterier til organisasjonen som for eksempel inntekter og antall ansatte i inkubatoren.

Noen av inkubatorene hadde i tillegg noen inntektsgenererende aktiviteter for å dekke deler av den daglige driften. Dette var i form av konsulentressurser og akademier der det blir betalt en avgift for ressursene som blir tilbydd. Eksempler på konsulentressurser er ressurser som å lage nettside, og støtte til forretningsutvikling for eksterne bedrifter. Akademiet som informant B og A hadde er opplæringsarenaer hvor lokalbefolkningen kan lære mer om informasjon- og kommunikasjonsteknologi. Informant F sa at deres inkubator lagde en egen nettside hvor de selger produkter som entreprenørene i inkubatoren lager.

Ved å være en hybridorganisasjon kan overskuddet reinvesteres fra den kommersielle organisasjonen til den ideelle virksomhet. Det kom frem i intervjuet med informanten (A) som arbeider i inkubatoren som har en hybridløsning at de opplever at det fortsatt er et behov for å kategorisere organisasjoner. Organisasjonene skal enten kategoriseres som kommersielle eller ideelle organisasjoner, men dette begynner å bli utdaterte kategorier ifølge informant A. I praksis er det uklare linjer på hvor den ene organisasjonsformen starter og den andre slutter. Informanten (A) forklarer videre at det er en fordel at inkubatoren har registrert en kommersiell virksomhet og en ideell virksomhet for å ta del i flere prosjekter som krever at de er registrert som en spesifikk organisasjonsform.

«If we have applied for and proposed as a not-for-profit entity [in a project], it is not for profit. We could in principle have the same service being delivered to customers through the full profit. The application only allowed us to apply as a not-for-profit entity. That is why this thing becomes a little bit semantic, because in principle it could be the same assistance support, we provided, but in some instances the funder requires that it is one or the other type of entity. »

(Informant A)

Organisasjonen som er satt opp som en hybridløsning gjør det for å ta del i flere prosjekter og legge til rette for mer innovasjon for entreprenørene. Det var ikke et mål å starte en organisasjon

for å skape betydelige overskudd. Ved å tjene egne penger, og være mindre avhengig av donorer gjør at inkubatorene slipper å bli påvirket av målene og visjonene til donorene, og det blir en bærekraftig drift. Informant C sa at de var veldig nøye med å velge bort støtteordninger som gikk på akkord med deres egne visjon. I motsetning sa informant E at de valgte de støtteordningene de fikk tildelt som gjorde at de av og til måtte bytte fokus eller målgruppe.

5.1.3 Kenyanske myndigheter

De kenyanske myndighetene er aktører som både gir muligheter og utfordringer for inkubatorene. Myndighetene har noen finansieringsinitiativ tilknyttet til kjønn, økt handlingsrom og ungdom. Dette er initiativer som inkubatorene kan søke på, men konkurransen er hard for å tilegne seg disse midlene. Det kom frem fra de ulike informantene at de ser en økning i interesse fra de kenyanske myndighetene som har ført til flere samarbeid mellom myndighetene og private aktører. De kenyanske myndighetene har satt i gang initiativet Konza Technopolis som skal bli den nye forskningsparken i Nairobi. Dette er en indikasjon på at myndighetene tar en større plass som en aktør i økosystemet, og legger til rette for innovasjon.

En av de største utfordringene til de kenyanske myndighetene er at systemet har til dels mye korrupsjon. Informant C utdyper det slik med tanke på korrupsjon:

«The Kenyan government currently do have some initiatives. Just because of the great difficulty in dealing with the government, especially as it pertains to corruption. We have opted not to participate in getting some of these resources. It is usually slow to get the funding even after you sign on and it has high possibilities of getting messy. »

(Informant C)

Dette utsagnet støttes også opp av sekundærlitteratur (Hansen & Tostensen, 2021). Informant C sier videre at dette har ført til at flere av inkubatorene ikke ønsker å samarbeide med myndighetene, fordi det er flere negative enn positive faktorer i et slikt partnerskap.

5.1.4 Samfunnsmål og målgruppe til inkubatorene

Alle informantene snakket om hvordan samfunnsmålet leder arbeidet til inkubatoren. Samfunnsmålet som informantene beskrev, består av en utfordring i samfunnet som inkubatorene prøver å løse. Målgruppen til de ulike inkubatorene består av den gruppen som opplever disse utfordringene. Inkubatorene rettet søkelyset mot mennesker som føler samfunnsutfordringer på kroppen, og bruker inkubatorens som et verktøy for å løse dette. Ofte er dette unge mennesker som har engasjement og driv til å starte en oppstartsbedrift, men dette er ikke alltid tilfellet. I tillegg til unge mennesker med en forretningsidé, er målgruppene inkubatorene i Kenya rettet mot mennesker i middelklassen, fattige, kvinner og jenter, og ungdom. Under blir utfordringene presentert som de ulike inkubatorene prøver å løse, og hvilke målgrupper de retter seg mot.

Flere inkubatorer belyser viktigheten av å skape arbeidsplasser, og hvilke ringvirkninger dette har i samfunnet. Dette kommer frem i datainnsamlingen og blir beskrevet i sitatet under fra informant A:

“I mean, 80-90% of African entrepreneurs are default serving a quite simple need in society. Here [in Africa] the people do not have food or the right nutrition. Those are very basic needs that we must address. It is not that we need new media, we are not missing another Tik Tok or Facebook.”

(Informant A)

Ved å skape sysselsetting gir dette både økonomisk vekst, og mulighet til å forsørge familien sin, og minske ulikheter. Sysselsetting er hovedmålet til begge inkubatorene hvor informant A og D1/D2 arbeider. Hos informant A legger inkubatoren til rette for at entreprenørene skal skape stabile

oppstartsbedrifter, og å skape muligheter for fulltids ansettelser. I tillegg kan oppstartsbedriftene legge til rette for inntektsgenererende muligheter ved å skape tilleggstjenester og produkter for mersalg.

Søkelyset på sysselsetting ble også brukt som et mål for å minske ulikheter. Ved å opprette en bedrift og skape arbeidsplasser får du flere muligheter å utjevne ulikheter. Både inkubatorene hvor informantene F, og E jobber arbeidet for mennesker i nedre del av inntektspyramiden. Dette gir mennesker i fattigdom mulighet til å skape sin egen arbeidsplass. Informant C sa at deres målgruppe er mennesker i middelklassen. Dette er fordi de anerkjenner at disse menneskene har flere ressurser og derfor større mulighet til å drive en vellykket oppstartsbedrift. Når en person får kunnskap og erfaring til å skalere bedriften får de mulighet til å ansette flere mennesker. Dette gjør at de har mulighet til å få med seg ti til femten andre fulltidsansatte når deres bedrift blir vellykket.

Kvinner er et fokusområde for flere inkubatorer (B, E, F) i Kenya. Inkubatorene retter oppmerksomheten mot kvinner fordi de har blitt neglisjert i samfunnet. På bakgrunn av de tradisjonelle kjønnsrollene i landet har de hatt færre muligheter og mindre handlingsrom. Informant B fortalte at i deres opplæringsprogram innenfor teknologi har de et ønske at omtrent 70 prosent av deltakerne skal være kvinner. Inkubatoren har tatt denne tilnærmingen fordi de ser at spesielt unge kvinner har færre muligheter enn menn. I programmet trenes unge voksne og spesielt unge kvinner på web- og mobilapplikasjonsutvikling. Deretter kobler inkubatoren dem til eksterne jobber eller praksismuligheter. I andre tilfeller støtter inkubatoren dem med å lage prosjektene til oppstartsbedrifter slik at de kan drifte en bedrift med teknologiske løsninger i form av apper. Inkubatoren (B) som tilbyr dette programmet, har en stor etterspørsel, og har mottatt 300 søknader på 50 plasser. Inkubatoren ønsker å kunne bidra til å minske kjønnsbaserte ulikheter i teknologibransjen og derfor tar de inn en større andel kvinner i opplæringsprogrammet.

Informant E sa at deres inkubator opererer i et muslimsk område i Mombasa hvor kvinner var målgruppen. I det området har kvinner tradisjonelt vært hjemme og passet barn og hushold, og

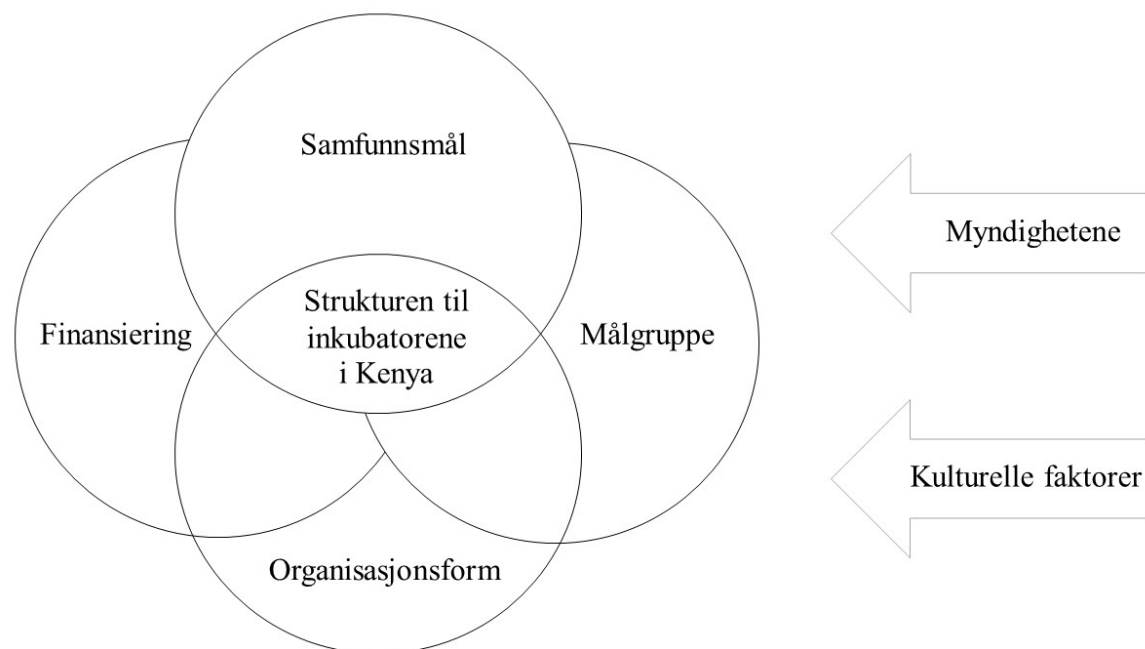
mannen har forsørget familien. Videre sier informanten (E) at kvinnene ikke har like økonomiske muligheter som menn da de ikke får tilgang på lån, eller arve land. Dette er kulturelle faktorer som gjør at kvinner har blitt hindret deltagelse i samfunnet. Dette har medført utfordringer i rekrutteringen til inkubatoren. Dermed startet inkubatoren en kampanje om sosial inkludering i deres arbeid. Informant E sier at dette har skapt gode resultater av denne kampanjen og det har kommet flere kvinner til inkubatoren. Inkubatoren har skapt en arena for de muslimske kvinne til å komme sammen for å dele utfordringer som de møter i samfunnet. Inkubatoren har brukt entreprenørskap som et verktøy til å inkludere kvinner i arbeidslivet, og skape et økonomisk alternativ. Dette har effekt på livet til kvinnen ved økt selvstendighet, handlingsrom og gjør at kvinnene kan støtte familien sin økonomisk. Informant E argumenter med at økt deltagelse av kvinner i programmet som inkubatoren tilbyr gir en sosial utvikling.

Det er flere inkubatorer (B, E, F) som har program målrettet for ungdom. Disse programmene skal bidra til personlig utvikling, og støtte dem i å utvikle forretningsidéer. Noen inkubatorer tilbyr akademier rettet mot ungdom dette gir opplæring innen forretningsutvikling og teknologi. Det er mange ungdommer som lever i avsidesliggende områder i Kenya som ikke har like mange muligheter som dem som bor i byene. Derfor er det inkubatorer som ønsker å arbeide med å legge til rette for flere muligheter for denne gruppen. Ut ifra informantene var disse programmene et verktøy for å øke deres handlingsrom, og myndiggjøre dem.

En av inkubatorene (C) i Kenya fremmer kristne verdier i deres arbeid som følge av korrupsjon i Kenya. Religion og kultur er faktorer som står sterkt i det kenyanske samfunnet. Samfunnsmålet til denne inkubatoren er; *“our mission is to make disciples and alleviate poverty through the power of entrepreneurship”* (Informant C). Informant C forklarer at deres arbeid handler om å sette søkelyset på å være gode mennesker på arbeidsplassen fra mandag til fredag, slik som de er gode mennesker når de møter opp i kirken på søndager. Inkubatoren fremmer kristne verdier inn i forretningsutvikling, nettverk og personlig utvikling. De kristne verdiene skal legge grunnlaget for å kunne ta gode etiske vurderinger i arbeidet med bedriften for å unngå korrupsjon.

5.1.5 Oppsummering

Oppbyggingen av strukturen til de regionale forretningsinkubatorene i Kenya består av ulike komponenter som påvirker hverandre i stor grad, og som av og til er vanskelig å skille. Figuren under (fig. 2) har prøvd å illustrere dette. Ut ifra analysen av funnene viser disse at samfunnsmålene ofte har stor betydning både for arbeidet, og målgruppen. Dette er noe som også spiller en rolle for organisasjonsformen, og finansieringen da disse inkubatorene ikke kan profitere på driften av inkubatoren. Det som kommer frem, er at de kulturelle faktorene og myndighetene har mye påvirkning på strukturen av de inkubatorene som har vært en del av datainnsamlingen til denne oppgaven.



Figur 2 Oversikt over faktorene som skaper strukturen til inkubatorene i Kenya

5.2 Ressurser inkubatorene i Kenya tilbyr

Inkubatoren i Kenya tilbyr ressurser som fysiske ressurser, forretningsutvikling, muligheter for kapital til oppstartsbedriftene, nettverksbygging og akseleratorprogram. Alle inkubatorene og akseleratorene har et eller flere program som entreprenørene går igjennom. Gjennom dette programmet tilbys alle ressursene som inkubatoren har i sitt repertoar. Inkubatoren tilbyr verktøy i form av ressurser og tilbud slik at entreprenøren kan målrettet jobbe seg mot en bedre bedrift og akselerere veksten til bedriften. I denne seksjonen blir det presentert hvilke ressurser inkubatorene i Kenya tilbyr.

5.2.1 Fysiske ressurser

Det kommer frem at kontorlokaler er en ressurs oppstartsbedriftene har ulikt behov for. Ofte har unge oppstartsbedrifter behov for kontorlokaler, men de oppstartsbedriftene som har produkter i markedet ofte har egne kontorer. Informant B og informant F påpeker begge at deres inkubatorer er en «hub» som skal være en arena for at lokalbefolkning skal komme og dele ideer, og å få jobbe sammen. Disse inkubatorene har til felles at de har et økt fokus på lokalmiljøet. Informant A påpeker derimot at kontorfellesskap ikke er nødvendig for de oppstartsbedriftene som de støtter. Denne inkubatoren hadde kontorlokaler tidligere, men har nå sluttet med dette. Bakgrunnen var at bedriftene inkubatoren har i sin målgruppe har kommet lengre i sin utvikling av bedriften, og behovet for en slik type tjeneste var ikke til stede. I tillegg var det kostnadsbesparende for inkubatoren, og inkubatoren har andre partnere som kan tilby kontorplass. Som vedkommende (A) uttrykket er det fornuftig å tilby kontorplass hvis det arbeides med unge oppstartsbedrifter på inkubasjonsnivå fordi de trenger plass til å møtes å arbeide. Informanten mener at i et akselerasjonsprogram har oppstartsbedriften skalert, og har ofte da egne kontorlokaler.

5.2.2 Forretningsutvikling

Alle informantene påpeker at forretningsutvikling er den viktigste tjenesten de tilbyr til entreprenørene. De konstaterer at dette er den tjenesten som gir mest verdi for entreprenørene. Det

som differensierer denne tjenesten, er måten de gjør det på. Inkubatorene har programmer entreprenørene skal igjennom hvor de blir gitt verktøy og kunnskap om forretningsutvikling. Informanten A trekker frem at søkelyset på forretningsutvikling er helt essensielt for å få disse oppstartsbedriftene til å vokse. Dette er alt fra verktøy til å analysere forretningsplanen, hvordan økonomien skal styres, og hvordan bli klar til at aktører kan investere i bedriften. Dette blir gjort i akseleratorprogram som entreprenørene søker på. Informant D1 sier at de også har akselerator program, men fokusere mer på en til en veiledning hvor de setter søkelys på hvor de ulike bedriftene befinner seg og hvilke utfordringer de står i.

Inkubatoren informant C arbeider i hadde i hovedsak to programmer de støttet entreprenørene gjennom. Et program for tidligfase entreprenørskap som skal hjelpe entreprenørene å skalere ideen sin. Det andre programmet er for de som har kommet lengre, og ønsker flere verktøy innenfor salg, HR, økonomistyring. Siden denne inkubatoren har et tydelig kristent samfunns mål, er det pensumet i dette programmet hvordan kristne verdier innlemmes i driften av oppstartsbedriften på. Denne organisasjonen så på entreprenørskap som en del av det å utøve den kristne tro, og med kristne prinsipper kunne drive oppstartsbedriften med integritet.

Forretningsutviklingen som tilbys er tilpasset målgruppen til inkubatorene. Informant F som leder en inkubator der samfunns målet er rettet mot kvinner, forklarer at veiledningen om forretningsutvikling er tilpasset denne målgruppen. Eksempelvis så er forretningene de støtter ofte knyttet opp mot oppgaver som tradisjonelt sett er gjort av kvinner, som for eksempel modernisering av jordbruk, og forretninger som gir rurale hushold energi som kan brukes til oppvarming og matlaging. I tillegg er denne støtten til forretningsutvikling koblet opp mot kvinnelig lederskap, og personlig utvikling for å bryte med de tradisjonelle kulturene de lever i. Informant E informerte at forretningsutviklingen de ga var tilpasset målgruppen i inkubatoren som er ungdom og unge voksne. Informanten (E) snakker om at de støtter ungdom fra ide til virksomhet og gir dem entreprenøriell kunnskap for å kunne drive oppstartsbedriften. Denne forretningsutviklingen havner inn under programmer der de har som mål å nå ungdommer. Dette inkluderer både program opp mot studententreprenørskap, nybegynnerkurs, og et inkubatorprogram rettet mot ungdom.

5.2.3 Kapital til oppstartsbedriftene

Mange entreprenører blir med i en inkubator for å få mulig tilgang til kapital og tilgang til investorer. Informant A forklarer at mulighet for kapital til oppstartsbedrifter lokker entreprenørene til inkubatorene i utgangspunktet. Videre påpeker informanten (A) at det er sjeldent at bedriftene er klar for at investorer setter inn kapital i oppstartsbedriften når de starter hos inkubatoren. Det var også en annen informant (C) som sa at de hadde endret deres forretningsmodell fordi de så at entreprenørene ikke var klar til å ta imot finansiering da de kom til dem. Entreprenører har en oppfatning om at hvis de hadde penger kunne de kjøpe seg ut av noen av problemene og utfordringene de har. Så hvis de hadde investorer, ville de kunne ansette bedre folk. De ville kunne kjøpe en større maskin, en bedre maskin, men ofte er det faktisk ikke det virkelige problemet. Oppstartsbedriftene har behov for mer forretningsutvikling før de er klare for å få inn kapital. Informant A sier at hvis entreprenørene legger ned arbeidet om en god forretningsstrategi er det en del av den reisen mot å være investeringsklar, hvor de ansatte i inkubatoren til slutt kan koble dem til investorene.

Når oppstartsbedriftene etter hvert er klar for kapital, er det ulikt fra inkubatorene hvordan de skaffer kapital til oppstartsbedriftene. De fleste inkubatorene legger opp mulighet for kapital til oppstartsbedriftene ved å sette entreprenørene i kontakt med eksterne investorer. En av inkubatorene investerte i noen av oppstartsbedriftene som hadde vært i deres program. Informant C sa at de hadde forhandlet frem et samarbeid med en annen bedrift som skulle gi deres alumner lån etter at de var ferdig med programmet hos dem. Ut ifra det informantene sa var det mest vanlige er at programmet avsluttes med en demo dag. Det er en dag hvor oppstartsbedriftene presenterer sine forretningsideer for det lokale næringslivet og investorer.

5.2.4 Nettverksbygging

Nettverksbygging var noe informantene trakk frem som vesentlig for inkubatorene, og har en stor verdi for entreprenørene. De ulike inkubatorene benytter seg både av eksternt og internt nettverk. Informant B understreker at de ofte jobbet med å koble sammen eksterne og interne nettverk under arrangement de hadde. Der satt de sammen lokalt næringsliv, politikere og entreprenører for å bygge nettverk, og for vise seg frem. De har ulike innovasjonsuker en gang i året hvor lokalt næringsliv er til stede. For inkubatorene selv, er de med i nasjonale nettverk for inkubatorer for å tilegne seg kunnskap. For inkubatoren der informant C jobber for bruker de mye interne nettverk. De inviterte inn sitt alumni nettverk til programmene som de har hvor de tidligere entreprenører kommer tilbake og lærer bort forretningsutvikling, eller annen kunnskap som er rettet mer mot et spesifikt tema eller sektor. Informant E utdypet at for entreprenørene de hadde var nettverksbygging viktig for personlig utvikling, og for kvinnene de satte søkelys på til å komme ut av tradisjonelle kjønnsroller. For D1 som har kontorer i Norge brukte de mye av nettverket sitt i Norge til å rekruttere både investorer og mentorer til oppstartsbedriftene i inkubatoren de hadde i Kenya.

Flere av inkubatorene som har kontorlokaler, kalte ofte denne plassen for hub. De spesifiserte at dette ikke bare var for entreprenørene å ha et eget kontorlokale, men også for å bygge det interne nettverket mellom entreprenørene. Informantene argumenterte for at et slikt vibrerende sted la til rette for entreprenørene til å utvikle ideer med hverandre, og bygge på styrkene til hverandre. For de som jobbet med kvinner og ungdom var det viktig å ha et sted hvor disse menneskene kunne komme og bygge nettverk med hverandre.

5.2.5 Akseleratorprogram

Ut ifra datainnsamlingen var det tre av inkubatorene som hadde egne akseleratorprogram. For informant A var akseleratorprogrammet selve bærebjelken for inkubatoren hvor de hadde et seks måneders langt program for oppstartsbedrifter. Målet med deres akseleratorprogram er å få oppstartsbedriftene til å være investeringsklare. I inkubatoren hvor C jobbet hadde de hatt

akseleratorprogram i oppstarten av inkubatoren, men registrerte etter hvert at de entreprenørene de tok inn ikke var modne nok til å gjennomføre det akseleratorprogrammet de tilbød. På dette tidspunktet var det 12-15 oppstartsbedrifter som fikk delta. De endret dermed denne forretningsmodellen til større og lengre program. Det inkubatoren til informant C derimot gjør i dag er at de tilbyr et akseleratorprogram til vinnerne av en bedriftskonkurranse de arrangerer. Grunnen til dette var ifølge informanten (C) at disse entreprenørene har kommet lengre i prosessen i å utvikle en bedrift. Informant D1 forteller at i deres inkubator så har de et akseleratorprogram, kravene til oppstartsbedriftene er de har kunder, inntektsstrømmer, funnet sitt produkt og marked.

5.2.6 Oppsummering

	Første	Andre	Tredje	Fjerde	
	Fysiske ressurser	Kapital	Forretningsutvikling	Nettverk	Akseleratorprogram
A		●	●	●	●
B	●	●	●	●	
C			●	●	●
D	●	●	●	●	●
E	●	●	●	●	
F	●		●	●	

Figur 3 Oversikt over ressursene inkubatorene i Kenya tilbyr

Denne figuren gir en oversikt over de ressursene som inkubatorene i Kenya tilbyr. Alle inkubatorene tilbyr ressurser om forretningsutvikling og nettverksbygging. Det kom frem i datainnsamlingen at det er forretningsutvikling og nettverksbygging som er de ressursene som er mest verdifulle for entreprenørene. Når entreprenørene får mer kunnskap om forretningsutvikling kan de lage gode forretningsstrategier. Ved å følge denne strategien kan oppstartsbedriftene bli klare for at investorer kan investere kapital i bedriften.

6.0 Diskusjon

Formålet med denne forskningen har vært å se på hvordan inkubatorene i Kenya blir brukt som et verktøy for utvikling og innovasjon. I dette kapitlet skal en diskusjon av hver av de to forskningsspørsmålene til denne oppgaven legges frem ved å trekke linjer til teori og analyse av funn.

6.1 Hvordan er strukturen til inkubatorene bygget opp for å legge til rette for økt utvikling i Kenya?

I denne oppgaven har det vært et fokus på regionale forretningsinkubator som er en av flere typer inkubatorer som Von Zedtwitz og Grimaldi (2006) trekker frem i sin artikkel. En regional forretningsinkubator kjennetegnes ved at den har som mål å bygge opp økonomien i den regionen den tilhører. Forfatterne definerer videre at inkubatorene er registrert som ideelle virksomheter, og får støtte av offentlige organ. Basert på funnene i datainnsamlingen viser det seg at organisasjonsformen av alle inkubatorene er en ideell virksomhet, som konsentrerte seg om regionene de tilhører.

Von Zedtwitz og Grimaldi (2006) trekker frem at finansiering fra nasjonale eller offentlig organ er et av kjennetegnene til en regional forretningsinkubator. Ut ifra datainnsamlingen viser det seg at inkubatorene i Kenya i liten grad søker på finansiering fra nasjonale myndigheter. Flere informanter trekker frem at korrupsjonen er et betydelig problem i Kenya. Dette medfører at flere av inkubatorene prøver å holde seg borte fra myndighetene. Dermed kan man sette spørsmålsteget om avhengigheten av nasjonale organ som Von Zedtwitz og Grimaldi (2006) peker på, er avgjørende for driften av regionale forretnings inkubator.

Siden noen av inkubatorene distanserer seg fra de kenyanske myndighetene er de dermed nødt til å se til andre donorer, som for eksempel internasjonale aktører. Dette gjelder både fra andre stater,

som Norge, USA, England, ulike FN organ, og andre internasjonale organisasjoner. Når inkubatorene i Kenya søker utenlandsk investering fører det ofte med seg konsekvenser for inkubatorene noe som samsvarer med hva Mrkajic (2017) påpeker i sin artikkel. Donorene stiller ofte krav til finansieringen som blir gitt som førte til at inkubatorene måtte bytte fokus, eller endre målgruppe basert på hvem de fikk finansiering fra. Andre inkubatorer var veldig bevisste på deres mål og takket nei til støtte fra noen aktører fordi det var i strid med inkubatoren sitt samfunns mål. De regionale forretningsinkubatorene i datainnsamlingen er avhengig av internasjonale aktører, noe som differensierer seg fra definisjonen Von Zedtwitz og Grimaldi (2006) gir av regionale forretningsinkubatorer. Dermed blir deres definisjon mangelfull da den ikke rommer støtten fra internasjonale aktører.

I analysen kommer det frem at samfunns målet til inkubatorene i Kenya står i sentrum av arbeidet deres. Fra teorien henger ofte samfunns målet og organiseringen av inkubatoren sammen, da ikke-kommersielle inkubatorer ofte har et mål som strekker seg utover det å profitere på driften av inkubatoren. I følge Von Zedtwitz og Grimaldi (2006) er målet til regionale forretningsinkubatorer å skape økonomisk utvikling i regionen ved økt sysselsetting via entreprenørskap. Inkubatorene (A, D1) har sysselsetting som sitt samfunns mål. Informant A sier at:

“It is the impact first, in terms of what we want to drive. If you do not have jobs. If we do not have people having better lives, then what? The rest doesn't matter”

(Informant A)

Dette sitatet poengterer at samfunns målet påvirker måten inkubatorene jobber på. Å skape arbeidsplasser har betydelig effekt på samfunnet. Det har en effekt på menneskene i lokalsamfunnet ved økt selvstendighet, handlingskraft og handlingsrom. I tillegg har det effekt på økonomisk utvikling i regionen ved at de som har arbeid får økt kjøpekraft som kan føre mennesker ut av fattigdom. Dette sammenfaller dermed med teorien om regionale forretningsinkubatorer.

I datainnsamlingen var det flere av inkubatorene som har et samfunns mål som er et svar på et problem som inkubatorene så i samfunnet. I disse tilfellene handler samfunns målet til inkubatorene mer om sosial utvikling enn økonomisk vekst ved å sette søkelys på eksempelvis inkludering av kvinner, og ungdom. Inkubatorene ble brukt som et verktøy for å løse kulturelle tradisjoner, og strukturer i samfunnet. Sosial utvikling er en tilnærming som ikke blir tatt opp i inkubatorlitteraturen, og skiller seg fra Von Zedtwitz og Grimaldi (2006) teori. Dette er et aspekt som heller ikke blir lagt vekt på i noen av de ulike definisjonene som ble presentert i tabell 1.

Samfunns målet til inkubatorene henger tett sammen med hvilken målgruppe inkubatoren setter søkelys på. Regionale forretningsinkubatorer skal ifølge teorien til Von Zedtwitz og Grimaldi (2006) sette søkelys på hele regionen som målgruppe. Det som kommer frem i datainnsamlingen er at flere inkubatorer har større søkelys på marginaliserte grupper i regionen som for eksempel kvinner og ungdommer. I Kenya er disse gruppene særlig utsatt for utfordringer i samfunnet knyttet til tradisjonelle kjønnsroller. Inkubatorene bruker entreprenørskap aktivt som et verktøy for å bryte opp tradisjonelle kjønnsroller, samt løse samfunnsproblemer som ulikheter, fattigdom, og sysselsetting. Et eksempel på dette er i en av inkubatorene som er plassert i Mombasa hvor største delen av befolkningen er muslimer, og der kvinner ofte har rollen sin i hjemmet, for å gi kvinnene der et tilbud. I tekstboksen under er et annet eksempel som er gitt av informant F som beskriver hvordan inkubatoren blir brukt til å løse et samfunnsproblem.

Sex for fisk i Lake Victoria regionen

I Lake Victoria regionen er det en utfordrende situasjon hvor kvinner selger sex for fisk. I denne regionen er fisk en veldig viktig næringskilde. Det er menn som eier fiskebåtene og som har mulighet til å dra ut å fiske. Det er ikke akseptert at kvinner fisker i innsjøen og derfor må kvinnene skaffe seg fisk på andre måter. Derfor er det mange kvinner som ikke har et annet alternativ enn å selge sex for fisk for deretter å kunne selge fisken på markedet (Foundation, 2017). I denne regionen ble inkubatoren startet for å kunne gi kvinnene et annet alternativ til å byttehandle sex for fisk. Informant F forklarer at inkubatoren når ut til kvinnene gjennom chama kvinnegrupper. Chama er et støttenettverk for mikrofinans der kvinnene som er medlemmer også deler samfunnsnyheter og diskuterer aktuelle temaer (IFES, 2017). I tillegg når de ut til jenter gjennom skolene. Lederen av inkubatoren i Lake Victoria området håper å få til flere samarbeid med skoler i området. På den måten å kunne nå ut til enda flere jenter.

Inkubatoren i Lake Victoria-regionen har søkelys på forretningsutvikling for å gi kvinnene et alternativ, og de verktøyene de trenger for å kunne drive en bedrift. Ved å gi de tilbud der de kan bli mer selvstendige og delta mer i økonomien, kan dette være med på å frigjøre, og åpne opp kjønnsrollene. Gjennom inkubatoren sine opplæringsprogram for kvinner får de kunnskap om å drive sin egen bedrift. Å skape sin egen arbeidsplass blir et annet alternativ for kvinnene i Lake Victoria regionen.

Som presentert i figur 2 er aktører som myndighetene og kulturelle faktorer noe som påvirker strukturen til inkubatorene. I Kenya er det en kultur for korrupsjon som gjør at inkubatorene i liten grad samarbeider med myndighetene. Ogunsade et al. (2021) påpeker at myndighetene er pådrivere for økonomisk utvikling. De sier videre at robuste offentlige institusjoner og politiske initiativer er et viktig fundament for å lykkes med entreprenørskap. Det betyr at myndighetene legger til rette for entreprenørskap ved å vedta lover, tilgang til kapital, bedrer infrastruktur, og har byråkratiske prosesser for å unngå korrupsjon. I Kenya er forholdene annerledes der den politiske sfæren har mindre robuste institusjoner. Allikevel er det et voksende økosystem for innovasjon i Kenya. Datainnsamlingen viser også at noen av inkubatorene bidrar til økonomisk utvikling i de regionene de befinner seg i. Dette går imot hva Ogunsade et al. (2021) argumenterer for. Derfor

oppfordres det til mer forskning i kontekster hvor det er et voksende økosystem for innovasjon, men lite robuste offentlige institusjoner.

Inkubatorlitteraturen (Carayannis & von Zedtwitz, 2005; Ogunsade et al., 2021) legger heller ikke vekt på hvordan kulturelle faktorer i samfunnet påvirker arbeidet til inkubatorene. Definisjonene i tabell 1 belyser heller ikke kulturelle faktorer som påvirker arbeidet til inkubatorene. Datainnsamlingen vår viser at kulturelle faktorer i samfunnet har en betydelig påvirkning i arbeidet til inkubatorene. I Kenya er det omtrent 95 prosent religiøse, og ifølge informant C har religion en betydelig tilstedeværelse i samfunnet. Et eksempel er i den inkubatoren C arbeider for hvor de inkorporerer kristne verdier i sitt arbeid for å bringe med seg gode verdier inn i forretningsarbeidet. Dette fokuset ble brukt som forebygging mot korrupsjon som er et stort samfunnsproblem i Kenya. Et annet eksempel er inkubator E som jobber i et muslimsk område i Mombasa, der kvinner på grunn av religiøse normer ofte har vært hjemmeverende. Der de som inkubator retter seg direkte mot disse kvinnene.

6.2 Hvordan legger inkubatorene til rette for økt innovasjon gjennom sine ressurser?

Inkubator brukes som et verktøy for innovasjon ved at inkubatoren legger til rette for innovative løsninger på utfordringer i samfunnet. Dette kommer til uttrykk i inkubatorene sine samfunns mål som diskutert over. Derfor er ressursene som inkubatorene tilbyr tilpasset den målgruppen som grunnleggerne av inkubatorene oppfattet hadde mest behov for kunnskap om innovasjon.

Ut ifra figur 3 har alle inkubatorene både forretningsutvikling, nettverksmuligheter, og finansieringsmuligheter. Det som differensierer de ulike inkubatorene, er om de har akseleratorprogram og/eller fysisk kontorlokaler. Analysen viser at inkubatorene tilbyr ressurser som tilsvarer tredje- og fjerde generasjons inkubatorer illustrert i generasjonsmodellen (Fig.1). Inkubatorene legger til rette for innovasjon gjennom sine ressurser ved å gi entreprenørene kunnskap og støtte oppstartsbedriftene der de er i utviklingen. Inkubator som arbeider med

tidligere fase og oppstartsbedrifter tilbyr fysiske ressurser. Kontoret som inkubatoren tilbyr, kan bli brukt som en møteplass i lokalsamfunnet. Denne møteplassen blir en arena der lokalbefolkningen kan komme, og diskutere samfunnsutfordringer. Inkubatorene gir også kunnskap om forretningsutvikling slik at oppstartsbedriften kan få en god strategi for å bli klare til bli investert i. Først når oppstartsbedriftene har en klar strategi om veien videre blir de satt i kontakt med aktører som ønsker å investere kapital i bedriften. Inkubatorene legger i tillegg til rette for nettverksbygging som er essensielt for økt innovasjon. Dette gjør de ved å samle lokalt næringsliv, samt entreprenørene og andre aktører både ved konkurranser, presentasjoner, og nettverksarrangement. Det interne nettverket er det flere av informantene som trekker frem som viktig for entreprenørene. Inkubatorene kobler de nye entreprenørene til erfarne mentorer gir det entreprenørene mulighet for kunnskap og veiledning i sitt arbeid. Både mentorer og entreprenørene seg imellom er med på å gi hverandre mer kunnskap.

Det datainnsamlingen viser er at det inkubatorene tilbyr av ressurser er pakket inn i ulike opplæringsprogrammer. Teorien sier ikke så mye om på hvilken måte disse ressursene tilbys, men en gjenganger fra datainnsamlingen til denne oppgaven viser at det ofte skjer via flere ulike programmer. I stedet for å ha ett inkubatorprogram for eksempel er disse programmene splittet opp i flere ulike programmer. I inkubatoren informant F arbeider har de et inkubatorprogram, i tillegg til et ledelsesprogram, og et program med dataopplæring. Informant C sa at de hadde spesielt to programmer som var deres bærebjelke. Det kom også frem på nettsiden deres at de tilbyr flere mindre programmer som går på å utvikle oppstartsbedrifter. I disse mindre programmene blir det lagt vekt på noen deler av forretningsutvikling, eller spesielle temaer. For inkubatoren der informant E jobbet hadde de flere programmer som var veldig like, men med litt ulike tilnærminger. Felles for de inkubatorene som har flere programmer som de tilbyr er at alle er ideelle virksomheter, som har et veldig klart samfunns mål, og baserer finansieringen sin på støtteordninger fra donorer. Oppfatningen er at det er enklere å søke finansiering til et prosjekt enn til selve driften, og at dette er en måte å få økonomien til å gå rundt på. Dette gjøres ved at donorene ofte lager støtteordninger som skal støtte et spesielt tema der ulike organisasjoner kan søke. Dermed må inkubatorene lage program eller prosjekt som treffer disse temaene for å få denne

støtten. Dette er et eksempel på det Mrkajic (2017) peker på som problematisk ved at inkubatoren må ha donoren sin målsetting for å få finansiering. Donoren sin målsetting er ikke nødvendigvis det inkubatoren ser er en utfordring i samfunnet.

Ressursene inkubatorene i Kenya tilbyr er de samme ressursene som blir lagt vekt på i teorien (Bruneel et al., 2012; Carayannis & von Zedtwitz, 2005; Pauwels et al., 2016). Ut ifra funnene er forretningsutvikling og nettverk de ressursene er mest verdifulle for entreprenørene, fordi dette legger til rette for økt innovasjon. Et kjennetegn som kommer frem i funnen er at antall programmer som tilbys i de ulike inkubatorene er mange. En forklaring på dette kan være finansieringsmodellen til ideelle virksomheter ved at programmene er lette å rapportere til donorene. Ved at inkubatorene har mange programmer, gir dette nok støtte til å dekke driften til inkubatorene.

7.0 Konklusjon

7.1 Overordnet konklusjon

Innovasjon og entreprenørskap har hatt en økning i det globale sør de siste tiårene. Dette fagfeltet har lenge basert forskningen sin på forhold i det globale nord. Dermed har det vært hensiktsmessig å gå mer i dybden på hvordan inkubatorer fungerer når samfunnsstrukturene er annerledes, da inkubatorer er et viktig verktøy til stimulering av innovasjon og entreprenørskap.

Oppgavens problemstilling var å se på hvordan inkubatorer blir brukt som et verktøy for utvikling og innovasjon i Kenya. Hovedfunnet er at majoriteten av inkubatorene i datainnsamling brukte inkubatoren som et verktøy for å skape sosial utvikling. Flere av eksemplene som er gjengitt i denne oppgaven viser hvordan entreprenørskap blir brukt til å nøste opp i tradisjonelle samfunnsstrukturer. Ved å gi kvinner mulighet til å skape egen bedrift bidrar dette samtidig til myndiggjøring, fremgang i likestillingen, og jobbe seg vekk fra gamle tradisjonelle kjønnsroller. En annen inkubator som er eksemplifisert tidligere brukte religion som et verktøy til å bekjempe korrupsjon ved å bruke kristne verdier som et fundament i tilnærmingen til entreprenørskap.

Dette hovedfunnet skiller seg fra inkubatorlitteraturen. Definisjonene som er gjennomgått i denne oppgaven har som fellesnevner at inkubatorer skal føre til skalering av bedrifter og økonomisk vekst. Selv om målet til to av inkubatorene i datainnsamlingen var økonomisk vekst i samfunnet, hadde disse inkubatorene i tillegg et utpreget mål om sosial utvikling. Siden litteraturen bare tar opp økonomisk utvikling, og ikke hvordan inkubatoren blir brukt som et verktøy til sosial utvikling. Viser denne oppgaven indikasjoner på at det teoretiske rammeverkene ikke omfavner helheten av funksjonen til inkubatorer i samfunnet.

7.3 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Ofta blir det afrikanske kontinentet sett på som en kontekst i forskning. Når det nå er en økning av inkubatorer og innovasjonsmiljø over hele kontinentet er det viktig å gå ned i hvert land å se på forskjeller og likheter. Denne forskningen har gitt et overblikk over inkubatorer i en kenyansk kontekst. Dermed kan teorien utvikle seg slik at det ikke blir brukt konsepter som er utviklet i det globale nord, på fremstilling av andre kontekster der forutsetningen er annerledes. Ut ifra denne forskningen viser det mangler ved flere aspekter av inkubatorlitteraturen. Håpet er at denne forskningen har gitt en bredere forståelse hva en inkubator er, og hvilke rolle den spiller i utvikling og innovasjon i Kenya.

7.4 Anbefalinger til videre forskning

Målet med oppgaven er økt forskning på innovasjonsmiljøer og inkubatorer i det globale sør for å få en større forståelse på hvordan og hva en inkubator kan være. Basert på funn i denne oppgaven anbefaler vi videre forskning på disse temaene:

Se på andre typer inkubatorer i en kontekst av det globale sør

I denne oppgaven er det satt søkelys på regionale forretningsinkubatorer som en av flere typer inkubatorer hentet fra litteraturen. Videre er det interessant å se på andre typer inkubatorer i det globale sør, og se hvordan disse samsvarer med teorien.

Se på regionale forretningsinkubatorer i andre afrikanske kontekster.

Det er store innovasjonsmiljø i Sør-Afrika og Nigeria, som også hadde vært interessant å se på hvordan inkubatorene blir brukt som et verktøy til innovasjon og utvikling, og til slutt se om det finnes noen karakteristikk i måten de fungerer på.

Se på myndighetene sin rolle som aktør i økosystem

Denne oppgaven har vist at myndighetene kan skape muligheter eller utfordringer for inkubatorene. Mer forskning på myndighetene som aktør i økosystemet og fasilitator for økt innovasjon hadde vært ønskelig.

8.0 Referanseliste

- Aksoy, L., Allerstorfer, P., Cadet, F., Cook, P., Keiningham, T. & Koser, M. (2020). Building service businesses in Africa: Introducing the business builder model. *Thunderbird International Business Review*, 62(1), 5-16.
- Albort-Morant, G. & Ribeiro-Soriano, D. (2016). A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, 69(5), 1775-1779. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.054>
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Wright, M. & Ramos Garcia, A. (2013). Do different types of incubators produce different types of innovations? *The Journal of technology transfer*, 39(2), 151-168. <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9308-9>
- Bergek, A. & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1), 20-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Bessant, J. R. & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3rd. utg.). Wiley.
- Blank, T. H. (2020). When incubator resources are crucial: survival chances of student startups operating in an academic incubator. *The Journal of technology transfer*, 46(6), 1845-1868. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09831-4>
- Bright, J. (2013). Africa's Mobile Tech Boom. *Newsweek*. <https://www.newsweek.com/africas-mobile-tech-boom-63159>
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2).
- Carayannis, E. G. & von Zedtwitz, M. (2005). Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. *Technovation*, 25(2), 95-110. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00072-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00072-5)
- Desai, V. & Potter, R. B. (2006). *Doing Development Research I*(Bd. 38). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Durand, T. (2004). The strategic management of technology and innovation. I *Bringing Technology and Innovation into the Boardroom* (s. 47-75). Springer.
- Eriksen, T. H. (2010). *Små steder - store spørsmål : innføring i sosialantropologi* (3. utg. utg.). Universitetsforl.

- Eriksen, T. L. & Feldberg, K. B. (2013). *Utvikling : en innføring i utviklingsstudier*. Cappelen Damm akademisk.
- Fingo. (2020). *The Innovation Ecosystem in Kenya: Africa's Silicon Savannah*. Fingo Power Bank. https://fingo.fi/wp-content/uploads/2021/01/innovation-ecosystem-kenya_0.pdf
- FN-Sambandet. (2020). The Next Frontier: Human development and the Anthropocene. <https://www.fn.no/Land/kenya>
- Foundation, T. R. (2017). Sex for fish: Women's reluctant trade on Kenya's Lake Victoria. *news.trust.org*. <https://news.trust.org/item/20170508230852-k2cu0/>
- Gaffey, C. (2016). Silicon Lagoon: African's Tech Revolution Heads West. *Newsweek Magazine*. <https://www.newsweek.com/2016/12/09/nigeria-startups-yaba-lagos-mark-zuckerberg-525824.html>
- Groen, A. J., Wakkee, I. A. M. & De Weerd-Nederhof, P. C. (2008). Managing Tensions in a High-tech Start-up: An Innovation Journey in Social System Perspective. *International Small Business Journal*, 26(1), 57-81. <https://doi.org/10.1177/0266242607084659>
- Hansen, S. J. & Tostensen, A. (2021, 2021/08/18/T10:21:03.802+02:00). Kenya. I *Store norske leksikon*. Hentet 2022/03/30/10:11:10 fra <http://snl.no/Kenya>
- Haugen, H. M. (2016). *Kampen om utviklingen : teorier, strategier og globale utfordringer*. Cappelen Damm akademisk.
- Hausberg, J. P. & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of technology transfer*, 45(1), 151-176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>
- IFES. (2017). *Empowering Kenya's Chama Market Women through Advocacy Training*. International Foundation for Electoral Systems. <https://www.ifes.org/news/empowering-kenyas-chama-market-women-through-advocacy-training>
- Leraand, D. & Tostensen, A. (2021, 2021/09/25/T14:07:03.025+02:00). Økonomi og næringsliv i Kenya. I *Store norske leksikon*. Hentet 2022/03/30/09:26:00 fra <http://snl.no/%C3%98konomi og n%C3%A6ringsliv i Kenya>
- Mansano, F. H. & Pereira, M. F. (2016). Business incubators as support mechanisms for the economic development: Case of Maringá's Technology Incubator. *International Journal of Innovation*, 4(1), 23-32.
- McAdam, M. & Marlow, S. (2007). Building Futures or Stealing Secrets?: Entrepreneurial Cooperation and Conflict within Business Incubators. *International Small Business Journal*, 25(4), 361-382. <https://doi.org/10.1177/0266242607078563>
- Meru, A. K. & Struwig, M. (2015). Business-incubation process and business development in Kenya: Challenges and recommendations. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 1-17.

- Mian, S., Lamine, W. & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50, 1-12.
- Mrkajic, B. (2017). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*, 68, 44-55.
- Ogunsade, A. I., Obembe, D. & Woldesenbet Beta, K. (2021). Uncovering the Role of Institutional Context for Nascent Entrepreneurial Ventures. I (s. 45-66). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-75894-3_3
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50-51, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>
- Ratten, V. & Jones, P. (2018). Bringing Africa into Entrepreneurship Research. I (s. 9-27) (Palgrave Studies of Entrepreneurship in Africa). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73700-3_2
- Smilor, R. W. & Gill, M. D. (1986). The new business incubator: Linking talent. *Technology, Capital, and Know-How, Massachusetts: Lexington Books*.
- Smukkestad, O. (2008). *Utvikling eller avvikling? : en innføring i økonomisk og politisk utviklingsteori*. Gyldendal akademisk.
- Szczukiewicz, K. & Makowiec, M. (2021). Characteristics and Specificities of Local Innovation Accelerators: A Case of Poland. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(4), 1689. <https://doi.org/10.3390/su13041689>
- Tjernshaugen, A. (2021, 2021/12/02/T21:27:46.521+01:00). mellominntektsland. I *Store norske leksikon*. Hentet 2022/03/08/09:54:12 fra <http://snl.no/mellominntektsland>
- Tötterman, H. & Sten, J. (2005). Start-ups: Business Incubation and Social Capital. *International Small Business Journal*, 23(5), 487-511. <https://doi.org/10.1177/0266242605055909>
- Ushahidi. (2022). *About Ushahidi*. <https://www.ushahidi.com/about>
- Von Zedtwitz, M. & Grimaldi, R. (2006). Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy. *The Journal of technology transfer*, 31(4), 459-468.
- Aasen, T. (2021, 11.01.2021). Vil ha flere tusen enger. *Finans Forbundet*. <https://www.finansforbundet.no/folk-og-fag/fremtidens-arbeidsliv/dette-gjor-en-engleinvestor/>



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway