



Øving 2: Entreprenør, forretning og inkubator - Alternativ 1

Gruppe 4

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	2
2 Teori	2
2.1 Akselerator/Inkubator	2
2.2 The Business Model Canvas	3
2.3 Iterativ forretningsmodell	4
2.4 Lineær forretningsmodell	4
2.5 Drop shipping	5
3 Ressurser	5
3.1 Kompetanse	5
3.2 Materiell	5
3.2.1 Økonomiske	5
3.2.2 Fysiske	6
3.3 Immateriell	6
3.3.1 Omdømme	7
3.3.2 Merkevarer	7
3.3.3 Varemerke	7
3.3.4 Patentrett	8
3.3.5 Designrett	8
3.3.6 Opphavsrett	8
4 Potensielle forretningsmodeller	9
4.1 Verdiløfte	9
4.2 Kanaler	9
5 Inkubator	10
6 Videre plan	11
7 Vedlegg	12
7.1 Figurer	12
7.2 Kompetanseprofil	14
7.2.1 Harde faktorer	14
7.2.2 Myke faktorer	15
7.3 Referanseliste	16

1 Introduksjon

I forrige rapport utførte vi en markedsundersøkelse for å få en større innsikt i vår målgruppe - personer i avstandsforhold. Undersøkelsen ga oss indikasjoner på at produktideen Sensiballs, kan ha en framtid. Dette var en del av scoping-fasen av Stage Gate-modellen, der vi prøvde å finne styrker og svakheter i produktet, og markedet. Vi beveger oss nå mot neste fase i modellen - der vi skal gjøre forarbeidet til å starte opp en bedrift, sette i gang produksjonen, og begynne å selge. Denne fasen inkluderer å avdekke ressursbehov, bygge en forretningsmodell, i tillegg til å fortsette analyse av markedet (Cooper, 2008). Vi kommer til å sette opp noen forskjellige muligheter knyttet til forretningsmodell som vi skal velge mellom, når ideen er moden nok for det. Fasen inkluderer også å utforske potensielle partnerskap og forhandlere. I denne rapporten skal vi gå i mer detalj på et potensielt nytt partnerskap med en inkubator eller akselerator. Vi ønsker å drøfte fordeler og ulemper med en slik inkubator, og vil til slutt avgjøre om dette er et partnerskap som er lønnsomt for oss, som bedrift.

2 Teori

I dette kapittelet lister vi opp relevant teori, som vi kommer til å bruke til å argumentere og ta avgjørelser videre i rapporten.

2.1 Akselerator/Inkubator

En akselerator tar sikte på å hjelpe oppstartsselskaper å oppnå vekst i næringslivet i løpet av noen få måneder. Programmet varer ofte bare i 3-4 måneder og akseleratoren investerer ofte kapital i retur for en liten eierandel i startup-selskapene som blir tatt med i programmet (Hartford Insurtech Hub, 2018).

En inkubator er også med på akselerere utviklingen av nye teknologibaserte selskaper (Aaboen, L. 2009). Inkubatorer tilbyr ofte fem typer tjenester: tilgang til fysiske ressurser, administrative tjenester, tilgang til økonomiske ressurser, hjelp med oppstartsprosedyrer og

tilgang til nettverk (Shih, T. Aaboen, L. 2018). En inkubator er med andre ord et miljø for initiering og vekst av selskaper. En inkubator må ha et program, som inkluderer kurs og en utviklingsprosess som selskapet gjennomgår. Bare et begrenset antall selskaper blir akseptert i inkubatoren, og alle ressurser mobiliseres og justeres til det enkelte selskap, av en forretningsutvikler (Aaboen, L. 2009). Ulikheten fra akseleratorer er at en inkubatoravtale vanligvis varer over en lengre tidsperiode (Hartford Insurtech Hub, 2018).

Vi har valgt å fokusere på inkubatoren FAKTRY. Denne inkubatoren er et miljø for ambisiøse oppstartsselskaper i maskinvare-sentriske disipliner, i tillegg til en lekeplass for studenter, forskere og bedrifter. Inkubatoren er drevet av mulighetene knyttet til tilkoblede produkter, wearables og internet of things (IoT), og omfatter raske prototyper og produksjon. FAKTRY tilbyr ulike lokaler som er nødvendig for et oppstartsselskap. Gjennom deres partnere og venner tilbyr de også unik støtte til kunnskapsbaserte oppstartsselskap, der medlemmer får tilgang til kapital, mentorer, kollegaer og kunder (Faktry, This is FAKTRY, 2018). Bruk av inkubator drøftes under kapittelet [inkubator](#).

2.2 The Business Model Canvas

Business model canvas er en plan for en strategi som skal implementeres gjennom organisatoriske strukturer, prosesser og systemer (Se [figur 1](#)). Modellen beskriver det rasjonelle av hvordan en organisasjon lager, leverer og anskaffer verdi (Osterwaoler, Pigneur, 2009, s.14). Den består av 9 byggeklosser; kundesegment, verdiløfte, kanaler, kunderelasjon, inntektsstrøm, ressurser, kjerneaktiviteter, partnere og kostnader. Disse byggeklossene dekker de fire mest viktige områdene i en virksomhet: kunder, tilbud, infrastruktur og økonomisk levedyktighet (Osterwaoler et.al., 2009, s.15).

Denne typen forretningsmodellen fungerer best under samarbeid, hvor man har en fysisk representasjon av modellen (f.eks printet på papir) i et stort format, slik at grupper av mennesker kan skissere og diskutere elementer som skal være med. Dette er et verktøy som skal fremme forståelse, diskusjon, kreativitet og analyse (Osterwaoler et.al., 2009, s.42).

2.3 Iterativ forretningsmodell

Utviklingen av en ny virksomhet bør være iterativ for å inkludere det høye nivået av usikkerhet (Blank & Dorf, 2012, p.22). Blank and Dorf foreslår en fire-steps modell, der hvert trinn er en iterativ prosess (se [figur 2](#)). De to første fasene fokuserer på søket og dermed på igangsetting av den nye forretningsideen. De to siste fasene fokuserer på utførelsen og dermed etableringen av den nye virksomheten. Da utviklingen av en ny virksomhet bør fokusere på kunder, er den iterative modellen kundeorientert.

Modellen starter med 'Customer Discovery', der visjonene blir gjort om til forretningsmodellhypotesen og disse hypotesene testes på kundenes reaksjoner. Den andre syklusen er 'Customer Validation', som tester om den resulterende forretningsmodeller er repeterbar og skalerbar (Blank & Dorf, 2012, p. 22). Det tredje steget er 'Customer Creation', der sluttbrukerens etterspørsel er opprettet og salget startet. I siste del av prosessen finner vi 'Company Building'. Denne delen fokuserer på transformasjonen av den midlertidige organisasjonen som var på jakt etter den gjentagbare, skalerbare og lønnsomme virksomheten til en permanent organisasjon som "utfører den validerte forretningsmodellen." (Blank & Dorf, 2012).

2.4 Lineær forretningsmodell

En lineær forretningsmodell (se [figur 3](#)) har hovedfokus på verdi til kunden og kundens betalingsdyktighet. Forretningsmodellen må være noe mer enn bare en god logisk måte å drive forretning på, for å være en kilde til konkurransefortrinn. En modell må være tilpasset for å møte kundebehov. Den burde også være vanskelig for konkurrenter å replikere. Replikasjon er vanskelig om det vil forstyrre relasjoner med eksisterende kunder, leverandører eller viktige partnere for konkurrenten. Det kan også være kompliserte prosessstrinn eller sterk beskyttelse av immaterielle rettigheter, eller det kan eksistere organisatoriske strukturer og arrangementer som vil stå i veien for å implementere en ny forretningsmodell.

Økt forståelse av kjernen i forretningsmodeller og deres plass i samfunnet og organisasjonen

bør bidra til forståelse av en rekke emner, herunder markedsadferd, konkurranse, innovasjon, strategi og konkurransefortrinn. (Teece, 2010)

2.5 Drop shipping

Drop shipping er en distribusjonsmetode der forhandleren ikke beholder varer på lager, men i stedet overfører kundens bestillinger og forsendelsesdetaljer til enten produsenten, en annen forhandler eller en grossist, som deretter sender varene direkte til kunden. (Wikipedia, 2018)

3 Ressurser

I dette kapitlet tar vi for oss hvilke ressurser vi har, og hvilke ressurser vi trenger. Vi skriver videre om hvordan vi skal få tak i de nødvendige ressursene.

3.1 Kompetanse

Sensiballs består av tre nyutdannede dataingeniører med erfaring innenfor entreprenørskap, netthandel og webutvikling (Se [figur 4](#))¹. Gründerne har likt eierskap i organisasjonen og har en spredt fordelt kompetanse over flere områder, som komplementerer hverandre. Vår kjernekompetanse er innenfor teknologi, som gjør at vi kan raskt iverksette endringer og forbedringer i våre teknologiske løsninger - raskere og billigere enn våre konkurrenter. [Kompetanseprofilen](#) viser at vi har mangel på kunnskap innenfor elektronikk og kommunikasjonsteknologi. Vi kommer til å drøfte dette videre i kapittel om [inkubatorer](#).

3.2 Materiell

3.2.1 Økonomiske

Folkefinansiering muliggjør finansiering for entreprenører ved å samle inn relativt små bidrag fra et relativt stort antall individer gjennom Internett, uten tradisjonelle investorer.

Finansieringen er ofte i bytte mot fremtidige produkter eller eierskap i bedriften. (Mollic, 2014)

¹ [Figur 4 - Kompetanseprofil](#)

Vi har sett på folkefinansiering som en plattform for å samle inn de økonomiske ressursene vi skulle trenge for å sette i gang prosjektet. Dette åpner for å skaffe finansiering uten å måtte gi bort eierandeler av bedriften. I folkefinansiering er det forskjellige modeller for relasjonen mellom finansierer og grunnleggere (Mollic, 2014, s.3), og vi har sett på den belønningsbaserte som passende for vårt prosjekt. Denne er for øyeblikket den mest utbredte varianten, hvor finansierer får en belønning for støtten. Belønningen vi vil gi våre støttespillere kan være tidligere tilgang til produktet, avslag på produktet eller tilleggsfunksjoner/tilbehør. Ved bruk av en belønningmodell så blir "backere" en form for kunder, ved at de ikke bare "gir" penger, men også får en verdi tilbake for det. Derav kan de potensielt bli en del av vår kundebase - dette er en vinn-vinn situasjon.

3.2.2 Fysiske

For å produsere selve produktet trengs det komponenter fra flere forskjellige leverandører, og disse må settes sammen til et helhetlig produkt. Her er det mulighet for å outsource dette arbeidet ved å benytte seg av bedrifter som leverer produksjonstjenester innenfor elektronikk, som f.eks In-Tech Electronics Ltd (Bloomberg, 2018). Fordelen med en slik tjeneste er bl.a. at disse er veletablerte bedrifter som allerede har god kommunikasjonsflyt med leverandører av komponenter og har erfaring med produksjon av skreddersydde produkter. Outsourcing er et strategisk trekk som involverer både fraværende aktiviteter som nye bedrifter kanskje ikke har fullført internt i fortiden, eller erstatning av interne aktiviteter ved å overføre disse, delvis eller i helhet (Bhalla, Terjesen, 2013, s.1).

Ved bruk av folkefinansiering så kan vi enkelt se etterspørselen for produktet og gjøre bestillinger fra leverandør i henhold til dette. Etter endt kampanje så vil det være behov for å ha lagringsplass, og vi ser for oss tredjepartslogistikk (3PL) som en løsning (Shopify, 2018). 3PL leverandører spesialisere seg vanligvis på integrert drift, lagring, emballasje og internasjonale transporttjenester som kan skaleres og tilbasses vårt behov basert på markedsførhold, som f.eks etterspørsel og krav til leveringstjenester for produktet og materiale.

3.3 Immateriell

Vi har valgt å ha et større fokus på immaterielle ressurser, da dette er en større prosentandel av et selskaps verdier. Vi ser spesielt på de immaterielle rettighetene som skal verne bedriften mot konkurrenter i fremtiden. Dette vil også fremme en mer unik forretningsmodell som er vanskeligere å gjenskape, noe som bl.a den lineære forretningsmodellen fokuserer på.

3.3.1 Omdømme

For mindre bedrifter har omdømme i form av forbedring av teknologisk bilde og økning i selskapsverdi mer betydning enn motivasjon og oppmuntring av ansatte. (Holgersson, 2013, s.27). Studier viser også at det å øke firmaets omdømme er vanlig motiv for patentering (Holgersson, 2013, s.25), spesielt for mindre bedrifter.

3.3.2 Merkevarer

Førsteinntrykket kan si mye om et selskap, dets verdier og hva det gjør. I følge Forbes (2018) bør entreprenører tenke på utilsiktede virkninger av merkevarebyggingen. Det er viktig at vi identifiserer oss selv, slik at navnet, logoen og slagordet vårt gir en innsikt i hva vi gjør og hva slags produkt vi tilbyr. Foreløpig har vi kun navn på produktet vårt, som er: "Sensiballs". Dette startet som et produksjonstittel, men vi har siden satt dette som det endelige navnet da det gir en god innsikt i hva produktet er.

Det er viktig å tenke langsiktig med valg av navn, derav vil det være hensiktsmessig å kun benytte "Sensiballs" som et produktvaremerke. Hvis bedriften skulle skalere og utvikle seg til flere et økosystem av produkter, så vil det være misvisende med et slikt bedriftsnavn.

3.3.3 Varemerke

Vi kan beskytte vårt navn og design (ordmerke, kombinert merke og kun figur) ved hjelp av varemerkeloven. Varemerket er et kjennetegn som benyttes for å skille et foretaks produkter eller tjenester fra sine konkurrenters tilsvarende, samt for beskyttelse av immateriell eiendomsrett. Enhver kan oppnå enerett til å bruke et varemerke som kjennetegn for varer eller tjenester i næringsvirksomhet etter bestemmelsene i varemerkerett (Varemerkeloven,

2010, §1). Dette innebærer at varemerket kan utelukkende brukes av eieren, eller lisensieres til en annen part for bruk mot betaling. Registrering gir juridisk sikkerhet og styrker rettighetshaverens stilling, for eksempel ved rettssaker.

For at varemerket vårt skal gjelde internasjonalt, så må en internasjonal varemerkeregistrering til. Registreringen av varemerket blir foretatt av det internasjonale byrået ved Verdensorganisasjonen for immateriell eiendomsrett (WIPO) etter Madridprotokollen (Wipo, 2018).

3.3.4 Patentrett

Patentrett kan gi oss enerett til vår tekniske løsning og det kan gi oss et lovlig monopol på produktet. Eneretten innebærer bl.a at andre enn patenthaveren ikke uten deres samtykke må utnytte oppfinnelsen ved å tilvirke, utby, bringe i omsetning eller anvende et produkt som er beskyttet ved patentet eller å innføre eller besitte produktet i slik hensikt (Patentloven, 1968, §3).

Innovative bedrifter kan ha flere motiver med å patentere enn bare for å forhindre replikering, som f.eks å forbedre bedriftens image, motivere ansatte og unngå rettssaker. Patenter kan derfor brukes som et verktøy for beskyttelse i innovasjonsledelse, samt for motivasjon, samarbeid, forhandling og lisensiering (Holgersson, 2013, s.22).

3.3.5 Designrett

Designrett er en registreringsordning som gir enerett til å utnytte et design (Designloven, 2003, §1). Vi kan benytte oss av denne loven for å sikre oss enerett til designet av Sensiballs. Ved designlovens definisjon av design (Designloven, 2003, §2), så vil dette gjelde for trekkene ved linjene, konturene, fargene, formen, strukturen eller materialet til produktet.

3.3.6 Opphavsrett

Vi kan bruke opphavsretten til å beskytte våre fotografiske verk, filmverk, grafiske tegninger -og animasjoner, slik at konkurrenter ikke skal kunne utnytte eller misbruke disse. Krenkelse av opphavsrett kan bl.a medføre straff for vedkommende (Åndsverkloven, 2018, §79) eller gi

oss krav på erstatning (Åndsverkloven, 2018, §81). Vi kan også bruke åndsverkloven for et datamaskinprogram (Åndsverkloven, 2018, §41), slik at vi kan beskytte strukturen, sekvensen og organisasjon til programvaren vår.

4 Potensielle forretningsmodeller

Gjennom forretningsmodellen ønsker vi å kartlegge: hva vi skal levere, hvem kunden er, hvem som er våre partnere, hvordan vi skal selge, hvordan vi skal ta betalt, og hvordan vi skal levere.

Business Model Canvas kan fungere som både dokumentasjon og være en dynamisk plan som vi kan justere i takt med ny kunnskap vi anskaffer oss gjennom prosjektet. I de fleste avgjørelsene som er tatt, har vi tatt inspirasjon fra den lineære og iterative forretningsmodellen, ved å fokusere på kundebehov, og kundens verdi.

4.1 Verdiløfte

Vi ønsker å bidra til å forbedre kommunikasjonen mellom personer i avstandsforhold. Forhåpentligvis vil denne forbedringen føre til at våre kunder har mindre sannsynlighet for å oppleve samlivsbrudd enn gjennomsnittet.

Dette verdiløftet er kjernen til vår forretningsmodell, og skal reflekteres i valg vi gjør. Forretningsmodellen blir derfor utviklet ut i fra kundens verdi og behov (Teece, 2010)

4.2 Kanaler

For å nå ut til vår målgruppe, har vi startet arbeidet i å bygge en nettbutikk, som skal selge gaver til han og henne. Denne nettbutikken skal benytte seg av drop shipping, med en integrasjon til AliBaba. Tanken er å få større innsikt i målgruppen, i tillegg bygge opp et brand. Drop shipping reduserer risikoen, gjennom at vi ikke trenger å investere i et varelager, og fungerer derfor utmerket til å prøve seg fram i markedet. Når Sensiballs er ferdig utviklet, ønsker vi å bruke denne nettbutikken som distribusjonskanal. Grunnen til at vi velger en

direkte distribusjonskanal, er for å få direkte kontakt med kunden og for å forsikre oss om at vi ivaretar deres behov. Vi vil også selge med større marginer, enn hva vi ville gjort med andre distribusjonskanaler - som åpner for framtidige muligheter og investeringer.

Vi skal også benytte oss av flere kommunikasjonskanaler på nett, hovedsakelig markedsføring gjennom AdWords, der vi har funnet relevante søketermer med høy popularitet, og liten konkurranse. Vi skal også sette opp en søkemotoroptimaliserings-strategi, som vil få oss lenger opp på listen på disse søketermene. Vi kommer til å gå i mer detalj på disse strategiene når vi utvikler en forretningsplan.

5 Inkubator

Som nevnt under kapittelet om [teamet](#), har vi lite kompetanse i elektronikk og kommunikasjonsteknologi. Dette er derfor noe vi kan trenge hjelp med, og her vil vi kunne dra nytte av en inkubator. Inkubatoren FAKTRY er spesialisert på maskinvare og vi anser derfor at de kan være til stor hjelp i disse områdene. Inkubatoren tilbyr en IoT Protolab, som er utstyrt med verktøy og utstyr for å bygge og teste vårt produkt. Laboratoriet er åpent for studenter ved NTNU, i tillegg til medlemmer av FAKTRY, hvor man også har tilgang til hjelp fra dyktige medlemmer. Dermed har vi mulighet til å få en bedre innsikt i inkubatoren, før en eventuell medlemssøknad (Faktry, Prototyping labs, 2018). FAKTRY kan også være behjelpelige med lokaler, kapital, mentorer og potensielle kunder. Dette er tjenester som kan være svært behjelpelige for vårt produkt.

Mange inkubatorer kan derimot ta en prosentandel av eierandeler i selskapet, som en kostnad av bruk av deres tjenester (Rich Preece, The pros & cons of startup incubators). I tillegg til at man dermed mister deler av eierskapet til selskapet, vil man også ha færre eierandeler å forhandle med i fremtiden. Vi er ikke sikre på hvordan FAKTRY stiller seg til dette, men dette må tas i betraktning før en eventuell avtale inngås. En inkubator vil som regel alltid kreve noe i retur. Derfor bør rammebetingelser bli nøye gjennomgått, før en endelig konklusjon kan trekkes. En annen ulempe med å inngå en avtale med en inkubator, er at det kan være tidkrevende. Søknadsprosessen til inkubatorer er ofte spesielt tidkrevende. Mange inkubatorer krever også en forpliktelse på rundt ett til to år (Accion, Business Incubators:

Pros and Cons). Det foreligger dermed flere rammebetingelser, og disse må vurderes nøye før en endelig konklusjon kan trekkes. FAKTRY virker derimot svært lovende for vårt team og produkt.

Hvis vi derimot ikke får en plass hos FAKTRY, er en mulighet å søke etter andre inkubatorer i nærområdet eller eventuelt i Oslo, der samtlige medlemmer av prosjektet trolig vil bo i løpet av to år. Hvis omstendighetene endrer seg eller vi ikke godtar rammebetingelser som blir satt, må vi oppsøke hjelp fra andre kretser. Vi må finne et eget lokale å leie, og leie inn eller ansette kompetente teammedlemmer innenfor områder knyttet til blant annet juss og forretning.

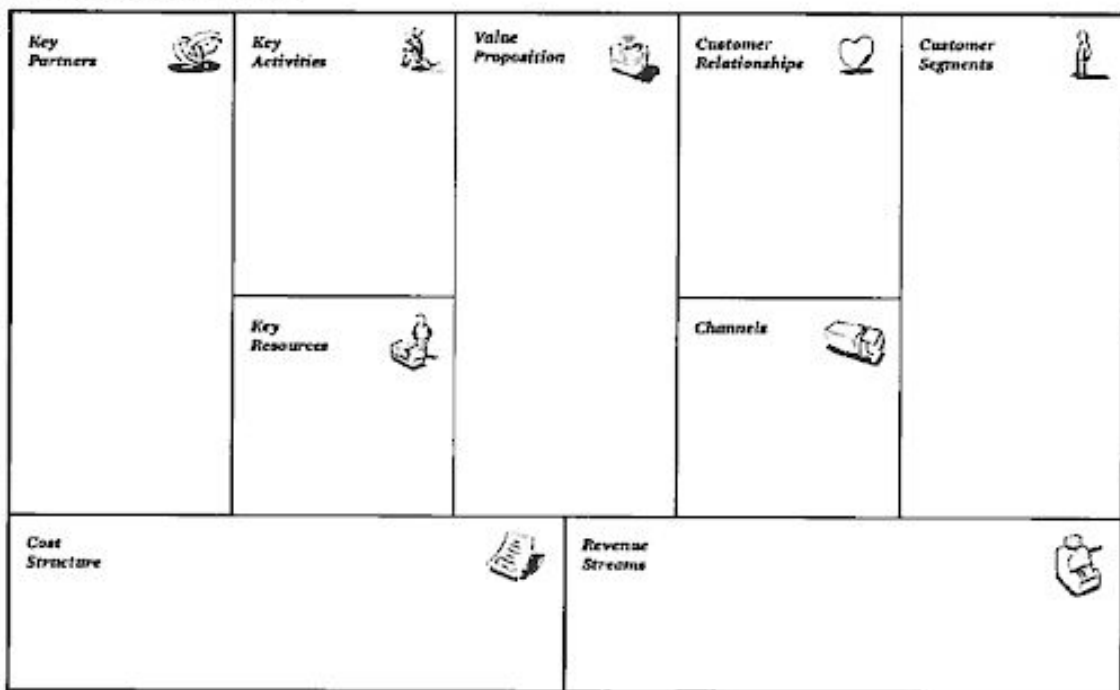
6 Videre plan

En videre plan i prosjektet er å få utviklet en fungerende prototype. Inkubatoren FAKTRY tilbyr gratis tilgang til deres maskinvare-laboratorier for studenter ved NTNU. Vi har alle komponentene tilgjengelig, så dette bør ikke ta for lang tid. Under utviklingen av prototypen, vil vi gjennom erfaringer og kommunikasjon, få en bedre innsikt i FAKTRY og hva de kan tilby oss. Med mindre omstendighetene endrer seg, vil neste steg være å sende inn en søknad om inkubatorplass hos FAKTRY. Her vil det sannsynligvis foreligge flere krav knyttet til oppstartsselskapet. Vi regner blant annet med at en forretningsplan må være på plass. Planen inneholder blant annet en detaljert analyse av markedet og konkurrenter, SWOT-analyse, økonomisk plan, en strategi for markedsføring og salg, i tillegg til en risikoanalyse.

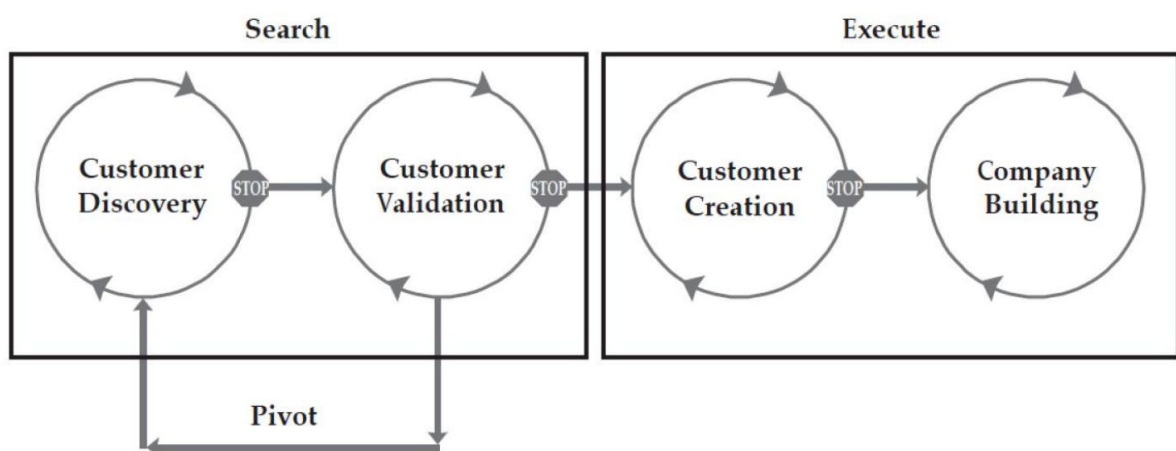
7 Vedlegg

7.1 Figurer

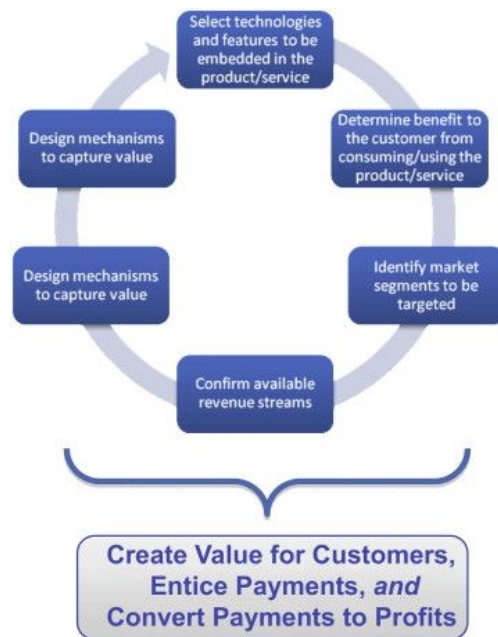
The Business Model Canvas



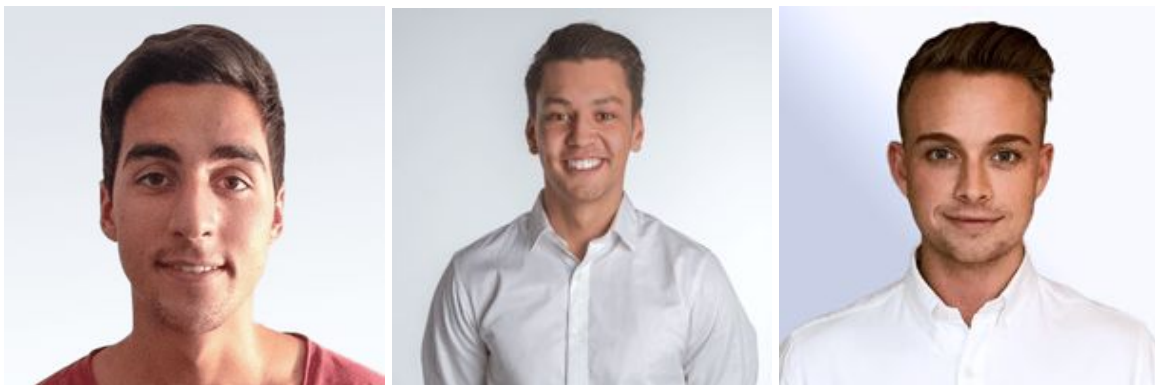
Figur 1 - Business model canvas



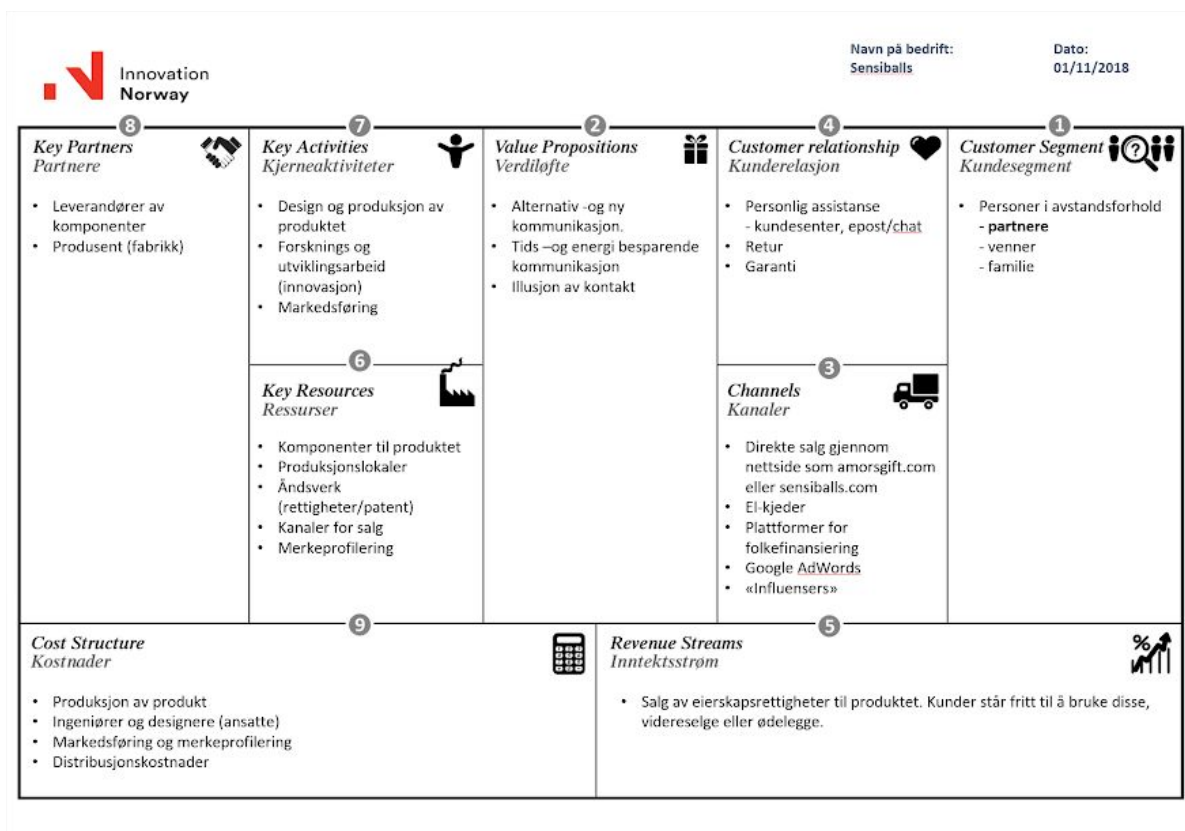
Figur 2 - Iterativ forretningsmodell (Blank & Dorf 2012)



Figur 3 - Lineær forretningsmodell (Teece, 2010)



Figur 4 - Fra venstre: Dusan Jakovic, Martin Brandhaug og Stian Tornholm Grimsgaard.



Figur 5

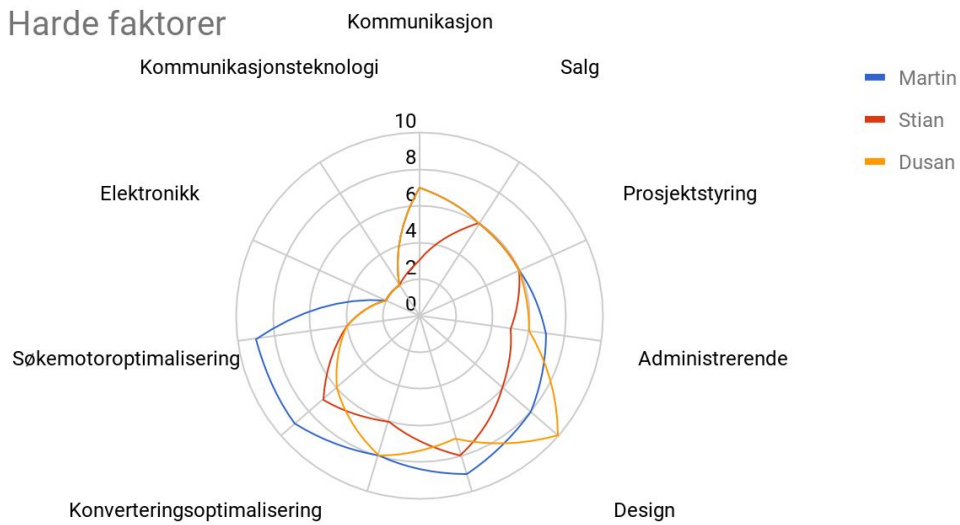
7.2 Kompetanseprofil

7.2.1 Harde faktorer

	Martin	Stian	Dusan
Kommunikasjon	7	7	7
Salg	6	6	6
Prosjektstyring	6	6	6
Administrerende	7	5	6
Design	8	6	10
Programmering	9	8	7
Markedsføring	8	6	8
Konverteringsoptimalisering	9	7	6
Søkemotoroptimalisering	9	4	4

Elektronikk	2	2	2
Kommunikasjonsteknologi	2	2	2

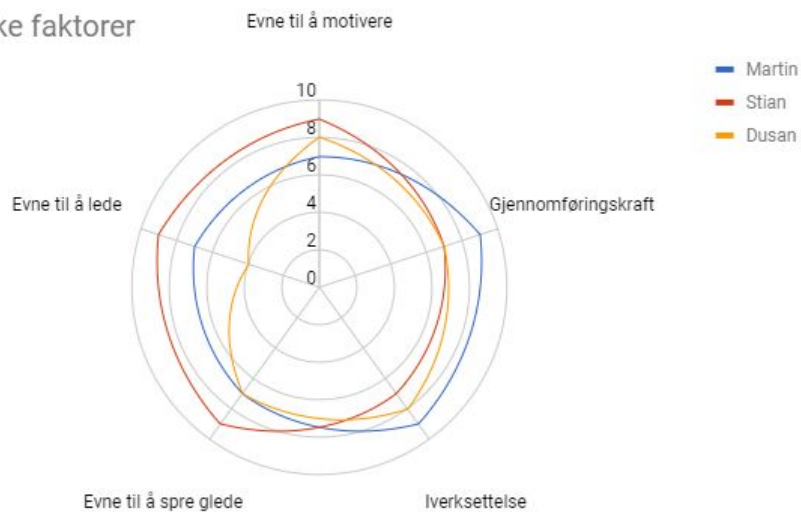
Harde faktorer



7.2.2 Myke faktorer

	Martin	Stian	Dusan
Evne til å motivere	7	9	8
Gjennomføringskraft	9	7	7
Iverksettelse	9	7	8
Evne til å spre glede	7	9	7
Evne til å lede	7	9	4

Myke faktorer



7.3 Referanseliste

Aaboen, L. (2009) Explaining incubators using firm analogy, Technovation vol. 29, no. 10, pp. 657-658.

Aaboen, L. Shih, T. (2018) The network mediation of an incubator: How does it enable or constrain the development of incubator firms' business networks?, pp. 1.

Accion, Business Incubators: Pros and Cons

<https://us.accion.org/resource/business-incubators-pros-and-cons/>

Blank & Dorf (2012) The Startup Owner's Manual

Bloomberg (2018), Company Overview of In-Tech Electronics Ltd

<https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=5853832>

David Teece (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation s172-194

Designloven. (2003). Lov om beskyttelse av design (LOV-2003-14-15)

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-03-14-15>

Ethan Mollic (2014) The dynamics of crowdfunding: An exploratory study s1-16

Faktry (2018), This is FAKTRY, <https://www.faktry.no/this-is-faktry/>

Faktry (2018), Prototyping labs, <https://www.faktry.no/prototyping-labs/>

Forbes (2018), 11 Branding Tips For A Better Company Image

<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/05/31/11-branding-tips-for-a-better-company-image/#83fc2192be0b>

Hartford Insurtech Hub (2018), Understanding the differences between Accelerators, Incubators, and Innovation Labs .

<https://hartfordinsurtechhub.com/understanding-differences-accelerators-incubators-innovation-labs/>

Innovasjon Norge (2016), Slik lager du forretningsmodell

<https://www.innovasjon norge.no/contentassets/14f9a4db7dfb4da191ee5dd516c8bbcd/bmc-in-logo-2016.ppt>

Patentloven (1968). Lov om patenter (LOV-1967-12-15-9)

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-12-15-9>

Pronto Marketing (2018), 10 Tips To Make Your Company's Reputation Even More Positive

<https://www.prontomarketing.com/blog/10-tips-to-make-your-companys-reputation-even-more-positive/>

Rich Preece (2014), The pros & cons of startup incubators

<https://www.managementtoday.co.uk/pros-cons-startup-incubators/article/1314351>

Shopify (2018), 3PL

<https://www.shopify.com/enterprise/third-party-logistics-3pl>

Siva, Inkubasjonsprogrammet

<https://siva.no/om-oss/vi-utvikler-oppstartsmiljo-og-bedriftsfelleskap/inkubasjonsprogrammet/>

Strategyzer Support, Using our Tools, Canvases & Methods

<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/topics/113454-using-our-tools-canvas-methods>

Drop shipping (2018)

https://en.wikipedia.org/wiki/Drop_shipping

Varemerkeloven. (2010). Lov om beskyttelse av varemerker (LOV-2010-03-26-8)

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2010-03-26-8>

Wipo (2018), Trademarks

<http://www.wipo.int/trademarks/en/>

Åndsverkloven. (2018). Lov om opphavsrett til åndsverk mv.(LOV-2018-06-15-40)

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-40#KAPITTEL_5

Robert Cooper (1990) Stage-gate systems: A New Tool For Managing New Products

Robert Cooper (2008) Perspective: The Stage-Gates Idea-to-Launch Process—Update, What’s New, and NexGen Systems