

# Suksesskriterier for inkubatorvirksomhet

*Funn fra internasjonale "best practice" studier samt erfaringer  
og innsikt fra norske forhold*

*Med spesifikke anbefalinger vedr. etablering og drift av ny  
SIVA-inkubator i Bergensregionen*

Carina Sandsmark

Veileder: Tor Aase Johannessen

Masterutredning i profilen: "Markedsføring og Konkurransanalyse"

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## FORORD

Denne utredningen er skrevet innen fagområdet innovasjon og entreprenørskap, med en spissing mot innovasjonssystem generelt og inkubatorvirksomhet spesielt. Formålet bestod i å kartlegge generelle suksesskriterier for (norsk) inkubatorvirksomhet og gi anbefalinger for etablering og drift av en ny SIVA-inkubator<sup>1</sup> i Bergensregionen.

I nasjonalt FoU-inkubatorprogram 2007-11 (SIVA, 2006) fremheves en ”distribuert løsning”, hvor regional utvikling er et eksplisitt mål. Momenter omkring dette vil bli drøftet, blant annet under anbefalinger for Bergensregionen, men gis ikke noe overordnet fokus. Dette fordi utredningens formål er knyttet til suksesskriterier for inkubatorvirksomhet som sådan og ikke direkte hvordan inkubatorer kan bidra til å videreutvikle regionale næringsklynger, selv om dette i neste omgang kan påvirke inkubatorbedriftene i positiv retning.

Ved kartlegging av suksesskriterier er vi avhengig av å ha en klart definert forståelse av hva som er suksess for en inkubator. Imidlertid finnes det ingen etablert standard for identifikasjon og måling av en inkubators suksessrate, og datagrunnlaget er også svært varierende<sup>2</sup>. Dessuten vil formålet variere med type inkubator. Statistikker må derfor tolkes med forsiktighet og helst suppleres med annen innsikt. Vurderingene i denne utredningen er gjort med utgangspunkt i veldokumentert og anerkjent litteratur, representert ved EU-rapporten ”Benchmarking of Business Incubators” (CSES, 2002) og ”God praksis i inkubatorvirksomhet i Storbritannia” (Elvestad og Lullau, 2000). Funn fra litteraturstudien er så supplert med erfaringer fra SIVAs inkubatorprogram og innsikt fra dybdeintervju med relevante aktører. Dette for å hensynta særnorske/-regionale forhold med relevans for inkubatorvirksomhet. Besøk hos de utvalgte inkubatorene og personlig intervju med lederne ble gjennomført i perioden mai – juni 2007.

---

<sup>1</sup> SIVA, Selskapet for industrivekst sf, lanserer i år et nytt nasjonalt FoU-inkubatorprogram for perioden 2007-11

<sup>2</sup> Iflg SIVA (Bøklepp, 2007) gjør kort observasjonsperiode og mangel på standardiserte målinger at tilgjengelig data og informasjon ikke er tilstrekkelig til å trekke konklusjoner om resultater av inkubasjon i Norge.

Ifølge Randi Torvik ved SIVA (2007) arbeides det nå med å få i gang en følgeevaluering av det nye FoU-inkubatorprogrammet, og utredningen vil i den forbindelse kunne gi viktige innspill til momenter som bør belyses.

Som tillegg til rapporten er det også lagt ved utskrift av en oppsummerende ppt.-presentasjon. Denne ble utarbeidet med hensyn på sentrale bidragsytere og andre aktører som har uttrykt interesse for utredningens problemstilling, og kan tjene som en ”teaser” for den fullstendige rapporten (Se vedlegg 1).

En stor takk rettes til alle aktører for godt samarbeid, tilgang til datamateriale og nyttig informasjon i intervjuer! Spesielt ønsker jeg å trekke frem de utvalgte inkubatorlederne, som alle har vært utmerkede intervjuobjekt og ”sparringspartnere” i prosessen:

- **Marit B. Hagland, Rogaland Kunnskapspark Inkubator**
- **Jonny Groth, Campus Kjeller**
- **Hege Eiklid, DRIV ved HiBu/Papirbredden**
- **Bjørn Inge Haugan, Innovasjonssenter Gløshaugen, Trondheim**
- **Frank G. Lien, Molde Kunnskapspark Inkubator**

I tillegg vil jeg takke **Sarsia Innovation AS** for finansiering av reisevirksomhet i tilknytning til datainnsamlingen, og **veileder Tor Aase Johannessen** for tips til spissing av en sær interessant utredningsoppgave. Også **SIVA** ved **Randi Torvik** og **Janne Bøklepp** har vært behjelpelige med innspill og informasjon.

Bergen, juni 2007.

---

Carina Sandsmark

*Master i økonomi og administrasjon – Siviløkonom*

## MEDVIRKENDE INKUBATORER

*Campus Kjeller i Kjeller Teknologipark*



*Rogaland Kunnskapspark på Ullandhaug, Stavanger*

*Papirbredden i Drammen: DRIV flytter inn i 2007*



*Innovasjonssenter Gløshaugen i "Perleporten" på NTNU campus*



*Molde Kunnskapspark*

# INNHOOLD

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>INNHOOLD</b> .....	<b>5</b>
<b>TABELL- OG FIGUROVERSIKT</b> .....	<b>9</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>10</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>11</b>
1.1 BAKGRUNN.....	11
1.2 PROBLEMDEFINISJON; UTREDNINGENS FORMÅL OG AVGRENSING.....	12
1.3 UTREDNINGENS STRUKTUR.....	13
<b>2. DATAMATERIALE OG METODE</b> .....	<b>14</b>
2.1 FORSKNINGSPROSESSEN .....	14
2.2 PROBLEMFORMULERING .....	15
2.3 UNDERSØKELSESDSIGN .....	16
2.4 DATAGRUNNLAG OG INNSAMLINGSMETODE.....	17
2.5 UTVALGSPROSEDYRE OG ANALYSEENHETER.....	19
2.6 GJENNOMFØRING.....	20
2.7 ANALYSE OG RAPPORTERING .....	21
<b>3. TEORETISK REFERANSERAMME</b> .....	<b>23</b>
3.1 BEGREPSAVKLARING .....	23
3.2 INNOVASJONSTEORI.....	27
3.2.1 <i>Innovasjonsprosessen</i> .....	27
3.2.2 <i>Resultater av inkubasjon</i> .....	29
3.2.3 <i>Lineært vs interaktivt perspektiv, RIS og Triple Helix</i> .....	32

3.3	INNOVASJONSAKTØRER; DET NORSKE INKUBATORNETTVERKET.....	38
<b>4.</b>	<b>FUNN FRA SEKUNDÆRDATA.....</b>	<b>40</b>
4.1	EUROPEISKE STUDIER: ”BEST PRACTICE” .....	40
4.1.1	“Benchmarking of Business Incubators” (CSES, 2002).....	40
4.1.2	“God praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia” .....	47
4.2	NORSKE ERFARINGER .....	50
4.3	(KURIØSE) TALL OG GRAFISKE FREMSTILLINGER .....	55
<b>5.</b>	<b>PRIMÆRDATA; DYBDEINTERVJU .....</b>	<b>57</b>
5.1	ROGALAND KUNNSKAPSPARK ( RK) INKUBATOR .....	58
5.1.1	<i>Bakgrunn: RK Inkubator og lokale forutsetninger.....</i>	<i>58</i>
5.1.2	<i>Forretningsmodell – økonomisk aspekt .....</i>	<i>59</i>
5.1.3	<i>Øvrige momenter .....</i>	<i>60</i>
5.2	CAMPUS KJELLER (CK).....	63
5.2.1	<i>Bakgrunn: CK og lokale forutsetninger.....</i>	<i>63</i>
5.2.2	<i>Forretningsmodell – økonomisk aspekt .....</i>	<i>64</i>
5.2.3	<i>Øvrige momenter .....</i>	<i>67</i>
5.3	DRIV.....	72
5.3.1	<i>Bakgrunn: DRIV og lokale forutsetninger.....</i>	<i>72</i>
5.3.2	<i>Forretningsmodell – økonomisk aspekt .....</i>	<i>72</i>
5.3.3	<i>Øvrige momenter .....</i>	<i>74</i>
5.4	INNOVASJONSSENTER GLØSHAUGEN (IG) .....	78
5.4.1	<i>Bakgrunn: IG og lokale forutsetninger.....</i>	<i>78</i>
5.4.2	<i>Forretningsmodell – økonomisk aspekt .....</i>	<i>78</i>

5.4.3	<i>Øvrige momenter</i> .....	79
5.5	MOLDE KUNNSKAPSPARK INKUBATOR (MKP).....	82
5.5.1	<i>Bakgrunn: MKP og lokale forutsetninger</i> .....	82
5.5.2	<i>Forretningsmodell – økonomisk aspekt</i> .....	82
5.5.3	<i>Øvrige momenter</i> .....	84
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER FOR BERGENSREGIONEN</b> .....	<b>89</b>
6.1	KONKLUSJONER; HOVEDMOMENTER OG LÆRINGS-PUNKTER.....	89
	<i>”Benchmarking of Business Incubation”</i> .....	89
	<i>”God praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia”</i> .....	90
	<i>Erfaringer fra SIVAs inkubatorprogram</i> .....	91
	<i>Rogaland Kunnskapspark Inkubator</i> .....	92
	<i>Campus Kjeller</i> .....	93
	<i>DRIV, HiBu</i> .....	94
	<i>Innovasjonssenter Gløshaugen</i> .....	95
	<b>MOLDE KUNNSKAPSPARK INKUBATOR</b> .....	<b>96</b>
6.2	ANVENDT PÅ BERGENSREGIONEN .....	97
6.2.1	<i>”Bergensmodellen” og status quo</i> .....	97
6.2.2	<i>Anbefalinger for etablering og drift av ny samarbeidsinkubator</i> .....	102
	<i>Etablering: Strategiplan</i> .....	102
	<i>Organisering, driftsansvar og finansiering</i> .....	105
	<i>Ressurs- og tjenestetilbud</i> .....	108
	<i>Evaluering</i> .....	110
	<b>ETTERORD OG VURDERING AV OPPGAVEN</b> .....	<b>111</b>

**REFERANSELISTE.....113**



## TABELL- OG FIGUROVERSIKT

Tab. 1 Type inkubator	24
Tab. 2: Best practice, EU	41-45
Tab. 3: God praksis, GB	47-48
Fig. 1: Forskningsprosessen	13
Fig. 2: Kvalitative undersøkelsesmetoder	17
Fig. 3: Utvalgsprosessen	18
Fig. 4: Innovasjonsprosessen	26
Fig. 5: Blodbadet	27
Fig 6: Triple Helix modellen for regionale innovasjonssystem	32
Fig. 7: Inkubasjonsprosessen basert på Triple Helix	34
Fig. 8: Innovasjonspyramiden	35
Fig. 9: Det norske inkubatornettverket	38
Fig: 10: Modell for inkubatorvirksomhet	40
Fig. 11: Produktivitetstall	54
Fig. 12: Exit-rate	55
Fig. 13: Innovasjonsmodell, RK	57
Fig. 14: Kommersialisering og inkubasjon, CK	64
Fig. 15: Verktøykasse, CK	67
Fig. 16: Inkubasjonsprosesser, CK	68
Fig. 17: Innovasjonsprosessen, MK	84
Fig. 18: Verdiskapingsevne 2002-2007	99
Fig. 19: Verdiskapingsevne fordelt på indikatorer	99

## VEDLEGG

- Vedlegg 1: Oppsummerende ppt. presentasjon, en "teaser" for rapporten.
- Vedlegg 2: Intervjuguide
- Vedlegg 3: Innspill til indikatorer for måling av inkubatorers suksess

## SAMMENDRAG

Som en teoretisk referanseramme ble det i utredningens tredje kapittel gjort rede for grunnleggende innovasjonsteori. Sentrale tema var her innovasjonsprosessen, en kort presentasjon av (til dels motstridende) resultater av inkubasjon, et lineært versus interaktivt innovasjonsperspektiv, samt regionale innovasjonssystem og Triple Helix modellen. Den mest sentrale innsikten var gjerne det synet på regionale innovasjonssystem som fremgikk av Triple Helix modellen: Her betraktes innovasjonsaktører som et nav mellom næringsliv, virkemiddelapparat og kompetansemiljø. Som vi senere så spesielt for Bergensregionen, syntes det å være særlig mye å hente ved å bedre koblingene ut mot kompetansemiljøet.

Ved en gjennomgang av ”*Benchmarking of Business Incubators*” (CSES, 2002) og ”*God praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia*” (Elvestad og Lullau, 2000) kom det fram at lokal forankring, en strategisk plan med basis i lokale vekstimpulser, lederrollen og inkubatorens samlede nettverk og kompetanse ble ansett som noen av nøkkelfaktorene for suksess.

Fem inkubatorledere ga deretter sine kommentarer vedrørende aktiviteten ved sine respektive inkubatorer, hver basert på ulike forutsetninger og formål. Resultatet ble en omfattende innsikt i norsk inkubatorvirksomhet.

Grunnet datamengdens omfang ble konklusjonene i form av hovedpunkter og læringsmomenter satt opp punktvis. Her var ikke hensikten å gi en uttømmende replikasjon av informasjonen fremkommet tidligere i utredningen, men snarere å sette opp en ”sjekkliste”. Tilsvarende er anbefalingene for etablering og drift av en ny samarbeidsinkubator i Bergensregionen ikke ment som noen fullstendig prosjektplan for den videre utredningen, men skal snarere påpeke momenter som vil være kritiske i dette arbeidet.

# 1. INNLEDNING

Dette innledende kapittelet vil gi en kort oversikt over utredningens kontekst, dens formål og praktiske relevans, samt avgrensinger bak valgt problemstilling. Kapittelet vil så avrundes med en presentasjon av utredningens videre struktur.

## 1.1 BAKGRUNN

Soria Moria-erklæringen slår fast at Norge skal bli en av de ”ledende, innovative, dynamiske og kunnskapsbaserte økonomier i verden innenfor de områder hvor vi har fortrinn”<sup>3</sup>. Veien dit er aktiv innovasjonspolitik, og regionalmeldingen fra 2006 spesifiserer at vekstkraftige regioner skal stimuleres som drivkraft i den regionale og nasjonale verdiskapingen<sup>4</sup>. Et tiltak i denne retning er SIVAs inkubatorprogram for utvikling av nye forsknings- og/eller kunnskapsbaserte bedrifter med stort vekstpotensial (SIVA, 2006).

SIVA har siden 2000 utviklet et nasjonalt inkubatorsystem i Norge. Basert på erfaringene fra førstegenerasjons inkubatorprogram<sup>5</sup> og regjeringens ambisjoner i Soria Moria-erklæringen, skal satsingen nå videreføres gjennom et revidert inkubatorprogram for perioden 2007-2011.

Én av de regionene som har fått tilslag om deltakelse i nasjonalt FoU-inkubatorprogram, er Bergen. Oppstart av ny inkubator vil skje i løpet av 2007, og virksomheten vil ta form som en samarbeidsinkubator mellom Høgskolen i Bergen (HiB), Akademikerbedriften underlagt Karrieresenteret ved UiB og investeringsselskapet Sarsia Innovation AS. Hver av disse har i dag eksisterende inkubatorer, og en ny samarbeidsinkubatoren vil fungere som en sammenslåing av disse. Hovedlokasjonen planlegges i det nye Vitensenteret på Marineholmen, mens det i tillegg skal legges til rette for alternative lokaliseringer på universitets- og høgskoleområder samt mer desentraliserte lokasjoner ellers i fylket (Hellevang, 2007).

---

<sup>3</sup> Soria Moria (2004/2005): *Plattform for regjeringssamarbeidet mellom Arbeiderpartiet, SV og Senterpartiet 2005 – 2009*

<sup>4</sup> St.meld. nr. 12 (2006-2007) *Regionale fortrinn – regional framtid*.

## 1.2 PROBLEMDEFINISJON; UTREDNINGENS FORMÅL OG AVGRENŚING

Inkubatorprogrammets siktemål er å stimulere frem nye forsknings- og/eller kunnskapsbaserte bedrifter for slik å bidra til økt regional innovasjon og dermed nasjonal verdiskaping. Med dette som utgangspunkt, er også rammen for utredningen lagt. Fokuset er imidlertid rettet mot operasjonalisering av inkubatorkonseptet, og vil belyse følgende problemstilling:

### *Hva er "best practice" for etablering og drift av (norsk) inkubatorvirksomhet?*

Følgende tilhørende forskningsspørsmål er definert og søkes besvart gjennom utredningsarbeidet:

- *Hva sier anerkjent litteratur om suksesskriterier for internasjonal inkubatorvirksomhet?*
- *Hvilke erfaringer er gjort i Norge?*
- *Finnes det særnorske/-regionale forhold av betydning for inkubatorvirksomhet?*

Når det gjelder utredningens formål, kan dette sies å være todelt: I første omgang skal den kartlegge generelle suksesskriterier innen (norsk) inkubator drift. Dernest vil konklusjonene konkretiseres i form av anbefalinger for etablering og drift av inkubatorvirksomhet i Bergensregionen. Følgelig vil utredningen i tillegg til å være et teoretisk bidrag også ha et praktisk formål som beslutningsgrunnlag.

Som vi skal se i kap. 3.1: "Begrepsavklaring", finnes det flere typer inkubatorer, avhengig av veksthusets utgangspunkt og fokus. Majoriteten av norske inkubatorer er imidlertid knyttet opp mot forsknings- og kunnskapspark, og denne utredningen vil utelukkende baseres på slike *FoU-inkubatorer*. Et viktig moment er dessuten at inkubatorer kan tillegges ulike roller og formål, som videre vil legge føringer på forretningsmodellen.

---

<sup>5</sup> Se kap. 4.2: "Norske erfaringer" for evaluering og læringspunkter fra SIVAs inkubatorprogram 2000-2006

## 1.3 UTREDNINGENS STRUKTUR

Kapittel 2 vil gjøre rede for utredningens datagrunnlag og metodeapparat. Valg av metode vil bli drøftet, slik at eventuelle fordeler og ulemper gjøres eksplisitt. Avslutningsvis vil jeg også gjøre en vurdering av datagrunnlagets kvalitet og dermed utredningens reliabilitet og validitet. Det påfølgende kapittelet vil deretter sette en teoretisk referanseramme for utredningen. Etter en begrepsavklaring knyttet til inkubasjonskonseptet vil jeg gjøre rede for grunnleggende innovasjonsteori. Deltema omfatter her innovasjonsprosessen, resultater av inkubasjon, et lineært versus interaktivt innovasjonsperspektiv, samt regionale innovasjonssystem og Triple Helix modellen. Til sist i kapittel 3 vil jeg gi en kortfattet oversikt over det norske inkubatornettverket.

Den første av utredningens to hoveddeler; funn fra sekundærdata, presenteres i utredningens fjerde kapittel. Første deltema er viet de anerkjente studiene ”*Benchmarking of Business Incubators*” (CSES, 2002) og ”*God praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia*” (Elvestad og Lullau, 2000). Deretter vil jeg ta for meg norske erfaringer fra SIVAs første inkubatorprogram før kapittelet avrundes med noen tall og fremstillinger vedrørende norske inkubatorer.

Kapittel 5 vil så ta for seg utredningens empiriske del: informasjon fra dybdeintervjuer med de utvalgte inkubatorlederne. Til sist vil kapittel 6 sammenfatte utredningens hovedfunn og læringsmomenter, samt gi konkrete anbefalinger for etablering og drift av ny SIVA-inkubator i Bergensregionen.

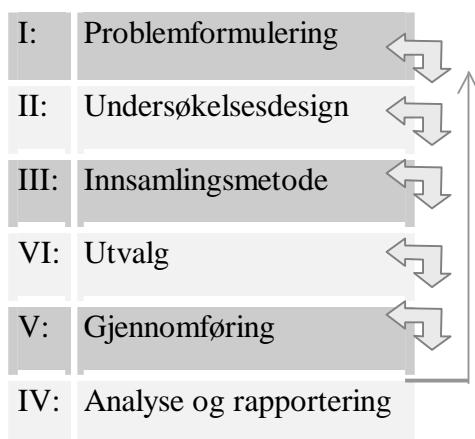
## 2. DATAMATERIALE OG METODE

I det følgende vil jeg kort ta for meg det metodeapparatet som ligger bak utredningens struktur. Metodevalg vil fortløpende bli vurdert opp mot alternative tilnæringer for slik å få frem relevante fordeler og ulemper. I tillegg vil det gjøres rede for hvordan selve innsamlingsarbeidet og informasjonsbearbeidingen foregikk.

Teorigrunnlaget er her basert på læring fra to kurs ved NHH: *Market Research* ved Claudia Muller (MAR200, 2004) og *Markedsundersøkelser* ved Einar Breivik (MIE402, 2006). Kildelitteratur er hhv. Wilson, A. (2003) og Churchill, Jr., et al (2002). Ettersom stoffet er skrevet ut fra tillært kunnskap, er det ikke gjort ytterligere referanser underveis i teksten<sup>6</sup>.

### 2.1 FORSKNINGSPROSESSEN

Forskningsprosessen kan deles opp i seks steg fra problemformulering til rapportering:



**Fig. 1: Forskningsprosessen**

Selv om hvert av disse stegene kan synes å være del av en lineær prosess, er det verdt å merke at trinnene er gjensidig avhengige og at vi derfor kan få en iterativ prosess hvor for eksempel et utkast av undersøkelsesopplegget kan føre til en reformulering av det initielle undersøkelsesproblemet og dermed et moderert design.

---

<sup>6</sup> med unntak av et diagram for kvalitative innsamlingsmetoder hentet fra Wilson (2003)

## 2.2 PROBLEMFORMULERING

En problemstilling kan defineres i form av et overordnet beslutningsproblem og ett eller flere tilhørende undersøkelsesproblem. Hensikten er at undersøkelsesproblemene skal være operasjonaliserbare og generere informasjon som understøtter beslutningsproblemet. Med andre ord skal resultatet være relevant som beslutningsgrunnlag for det overordnede problemet.

Innledningsvis definerte jeg følgende problemstilling: ***Hva er best practice for etablering og drift av (norsk) inkubatorvirksomhet?***

Det underliggende beslutningsproblemet vil her kunne formuleres som: *Hvordan bør man etablere og drifte en (norsk) inkubator?*

Svaret på dette spørsmålet vil naturligvis avhenge av hva som er målet for inkubatoren, med andre ord: hva som defineres som "suksess". Dette vil igjen avhenge av inkubatorens forutsetninger, hvilken rolle er tiltenkt og dermed dens forretningsmodell. Ulike typer og roller vil bli nærmere behandlet i kap. 3.1: "Begrepsavklaring".

For å støtte opp om beslutningsproblemet, definerte jeg tre tilhørende forskningsspørsmål:

- *Hva sier anerkjent litteratur om suksesskriterier for (internasjonal) inkubatorvirksomhet?*
- *Hvilke erfaringer er gjort i Norge?*
- *Finnes det særnorske/-regionale forhold av betydning for inkubatorvirksomhet?*

Det videre utredningsarbeidet vil søke å gi svar på disse, og dermed generere informasjon relevant for det overordnede beslutningsproblemet.

## 2.3 UNDERSØKELSESDSIGN

Grovt sett finnes det tre ulike undersøkelsesopplegg; **beskrivende, kausale og eksplorative** design. Som navnet antyder, er kausale undersøkelser av typen ”årsak/virkning” og tar utgangspunkt i klart definerte hypoteser. Også beskrivende undersøkelser forutsetter en klar problemdefinisjon og krever i tillegg relativt store og representative utvalg fra den aktuelle populasjonen. Har man mindre spesifikk informasjon om undersøkelsesproblemet, eller man ønsker en bredere idéutvikling eller innsikt, er eksplorative undersøkelser et bedre design. Forskningsdesignet legger videre føringer på hvilke metoder som vil egne seg best i innsamlingen av data. En eksplorativ studie vil for eksempel benytte seg av kvalitative undersøkelsesmetoder for å generere dybdeforståelse. Merk at kvalitative metoder også kan brukes *etter* kvantitative studier for å gå dypere bak tall generert av undersøkelsen.

Som nevnt innledningsvis, er det foreløpig ikke foretatt noen systematiske analyser av hva som kjennetegner god, norsk inkubatorvirksomhet. Til tross for at inkubatorer i SIVAs program har dokumentasjonsplikt, gjør kort observasjonsperiode og mangel på standardiserte målinger at tilgjengelig data og informasjon ikke er tilstrekkelig til å trekke klare konklusjoner. Ut fra dette og basert på utredningens formål, synes et eksplorativt undersøkelsesdesign å være mest hensiktsmessig.



## 2.4 DATAGRUNNLAG OG INNSAMLINGSMETODE

Grovt sett skilles det mellom to typer informasjon: **primær- og sekundærdata**. Utredningens metodiske tilnærming består i både litteratur- og mindre casestudier. Mens innhenting av sekundærdata innebærer informasjon allerede utarbeidet til et annet formål, vil casestudier generere førstehåndsinformasjon for den aktuelle problemstillingen. Fordelen med denne todelingen er at man effektivt kan dra nytte av funn fra tidligere studier og heller supplere med en skreddersydd undersøkelse.

De mest sentrale kildene for innhenting av sekundærdata har vært NHH-bibliotekets databaser og artikkelsamlinger, innovasjonsaktørers hjemmesider og presentasjonsmaterieell, samt artikler og rapporter fra søkemotorer som Google Scholar. I tillegg ble det samlet inn informasjon fra et seminar og frokostmøte om regionale innovasjonssystemer i regi av Bergen Næringsråd (Brannbakk, 2006 og 2007)

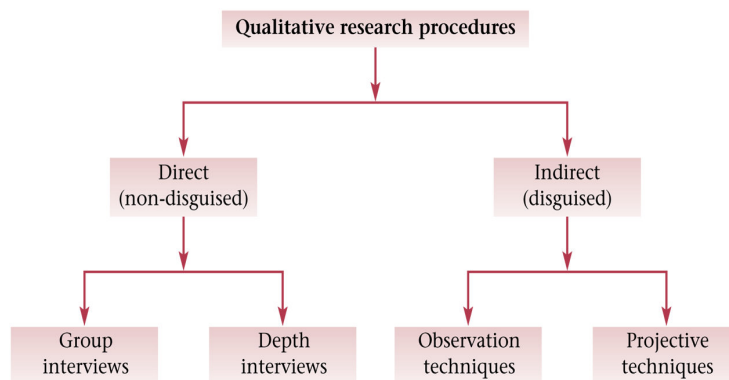
I litteraturdelen er det lagt betydelig vekt på vitenskapelig kvalitet, relevans og solid dokumentasjon<sup>7</sup>, og utredningen vil derfor gå dypere inn i et mindre antall anerkjente og veldokumenterte studier fremfor å referere til ulike nasjonale/regionale undersøkelser. Inkubatorvirksomhet har dessuten eksistert lengre i utlandet enn i Norge, og litteraturgrunlaget er derfor i stor grad basert på utenlandske studier og artikler.

For å sikre at funnene er mest mulig representative for norske forhold, vil datagrunnlaget begrenses til europeisk litteratur. Imidlertid må det påpekes at utviklingen av inkubatorvirksomhet og –struktur er unik for det enkelte land, slik at funn og erfaringer ikke uten forbehold kan overføres som læringspunkter for norsk inkubatorvirksomhet.

Primærdata ble samlet inn i form av samtaler og dybdeintervju med relevante aktører. Disse omfatter virkemiddelapparatet ved SIVA og utvalgte inkubatorledere. Korrespondansen med SIVA foregikk per telefon, mens inkubatorlederne ble besøkt for personlig intervju.

I empirisk forskning kan man benytte seg av både **kvalitative og kvantitative innsamlingsmetoder**. Hvilken metodetilnærming man antar vil avhenge av problemstilling, undersøkelsesdesign og hvordan man ønsker å fremstille resultatet. Forskjellen mellom disse er at sistnevnte har som ambisjon å kunne generaliseres til en større populasjon enn det aktuelle utvalget og dermed søker tallfestede resultater, mens kvalitative metoder har som mål å skape økt innsikt og dybdeforståelse. Følgelig ville kvantitativ metode vært hensiktsmessig om utredningens formål var å kartlegge størrelser som antall inkubatorbedrifter, gjennomstrømningsrate, etc. Imidlertid er det ikke spesifikke mål og størrelser som var ønsket kvantifisert; men en metode som kunne gi innsikt i gjeldende praksis og særnorske/-regionale forhold. For slike eksplorative design benyttes kvalitative teknikker, som fokuserer på forståelse, tolkning og forklaring, i stedet for tallmessig måling.

En kvalitativ undersøkelsesmetode innebærer en fleksibel tilnærming og et lite antall analyseenheter. Målet er å generere innsikt i atferd, holdninger og annen ikke-kvantifiserbar kunnskap. Ved valg av metode skiller det mellom åpen og skjult undersøkelse:



**Fig. 2: Kvalitative undersøkelsesmetoder**, hentet fra Wilson (2003)

For denne utredningens formål ville det trolig være lite fruktbart å benytte seg av skjulte metoder, slik at valget dermed står mellom fokus-/gruppeintervju og dybdeintervju. Med tanke på praktisk gjennomførbarhet er det empiriske tilfanget i utredningen bygget på dybdeintervju og samtaler med relevante ressurspersoner. Felles for de kvalitative teknikkene

---

<sup>7</sup> Denne vurderingen ble gjort med utgangspunkt i de respektive undersøkelsenenes kildedata, referanser, og hvorvidt problemstillingene stemte overens med utredningens fokus.

er et fleksibelt design som tillater ustrukturerte spørsmål, i motsetning til for eksempel mailundersøkelser, hvor spørrestrukturen ligger fast.

## 2.5 UTVALGSPROSEDYRE OG ANALYSEENHETER

Utvalgsprosessen kan defineres i form av 6 trinn:

I:	Definer populasjonen
II:	Utvalg vs. full registrering
III:	Utvalgsramme
VI:	Utvalgsmetode
V:	Utvalgsstørrelse
IV:	Foreta utvalget

**Fig. 3: Utvalgsprosessen**

Ifølge SIVA finnes det i dag 18 inkubatorer, hvorav de fleste er tilknyttet norske forsknings- og kunnskapspark (”FoU-inkubatorer”). Disse 18 utgjør den totale populasjonen, mens utredningen kun vil ta utgangspunkt i et utvalg av disse. Utvalgsrammen vil her bestå av FoU-inkubatorene, siden jeg har valgt å se bort fra såkalte industriinkubatorer. Ved kvalitative design velger man deretter ut objekter på bakgrunn av hvilke forutsetninger de har for å kunne gi den ønskede informasjonen, altså etter skjønn og formål. Siden generalisering og representativitet ikke er et mål for kvalitativ forskning, kan man gi avkall på tilfeldig utvalg. I valget av analyseenheter benyttet jeg meg av en *kombinert utvelgelsesstrategi*, hvor informantene ble valgt ut fra ulike behov og kriterier. I utgangspunktet var tanken å studere relativt profilerte inkubatorer med renommé som vellykkede veksthus. Etter innspill fra Bøklepp (2007) og Hagland (2007) besluttet jeg imidlertid å se nærmere på inkubatorer også utenfor de store forskningsmiljøene. Dessuten ble det tatt hensyn til at inkubatorene skulle operere etter ulike forretningsmodeller.

RK-Inkubator, Campus Kjeller og Innovasjonssenter Gløshaugen (IG) er alle profilerte og velrenommerte innovasjonsmiljø. Mens RK-Inkubator bevisst jobber på vegne av fylket, skiller Campus Kjeller seg ut som en kommersiell aktør. Inkubatoren ved Molde Kunnskapspark og DRIV ved Høgskolen i Buskerud er ment å representere aktører som ikke

har en umiddelbar nærhet til store forskningsmiljø å spille på. Tanken er at denne sammensetningen skulle gi et bra bilde av de ulike sidene ved norsk inkubatorvirksomhet.

## 2.6 GJENNOMFØRING

Etter innhenting av relevant annenhåndsinformasjon ble inkubatorbesøk og dybdeintervju gjennomført i løpet av perioden mai/juni 2007.

Et intervju kan være mer eller mindre strukturert i betydningen ”tilrettelagt på forhånd”. Den mest utbredte formen er delvis strukturerte intervju, hvor intervjuet er basert på en intervjuguide, uten at man slavisk føler et fastsatt mønster og spørrestruktur. I stedet har man en liste over tema (og generelle spørsmål) som skal dekkes i løpet av intervjuet. Det er denne formen som ble benyttet i utredningen. Intervjuguiden hadde faste punkter, men ble brukt relativt fleksibelt, slik at vi beveget oss fram og tilbake i den alt etter hvordan intervjuet forløp.

Fordelen med et delvis ustrukturert intervju er nettopp at det gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Ved å spørre om deltemaene generelt kan man lettere unngå å hemme eller lede an intervjuobjektet. Oppfølgingsspørsmål ble benyttet til å oppmuntre til utdypende informasjon ved behov. Som det fremgår av vedlegg 2, er intervjuguiden punktvis oppbygd med relevante undermomenter.

Ved gjennomføring av intervjuene ble det dessuten lagt vekt på enkle åpningsspørsmål og at generelle spørsmål ble etterfulgt av mer spesifikke. Dette for å la inkubatorlederne fortelle og utbrodere med minst mulig påvirkning fra min side. Samtlige respondenter var svært imøtekommende, de syntes ikke å kvie seg for å dele informasjon, og det virket ikke som at spesielle utfordringer eller svakheter ble nedtonet eller holdt skjult.

Hvert intervju varte mellom 1 og 2 timer.

## 2.7 ANALYSE OG RAPPORTERING

Etter en undersøkelse er det viktig å evaluere metoden som er brukt. Mulige feilkilder bør spesifiseres og man bør sikre at studien har tilfredsstillende grad av reliabilitet og validitet.

Datagrunnlaget vil ha avgjørende betydning for utredningens kvalitet. I litteraturutvelgelsen ble det lagt betydelig vekt på vitenskapelig kvalitet, relevans og solid dokumentasjon<sup>8</sup>, slik at innhentet sekundærdata kan antas å være av høy faglig standard. Ved primærdata vil kvaliteten avhenge både av forarbeid, prosess og bearbeiding av resultatene.

Under intervjuene ble det tatt notater, som i etterkant ble skrevet ut som referater. Ved bearbeiding av denne informasjonen har jeg søkt å trekke ut momenter av særlig relevans for problemstillingen. Resultatet av en eksplorativ undersøkelse er dybdeinnsikt, hvor det er spesielt viktig at man gjør rett tolkning av respondentens utsagn.

*Reliabilitet* sier noen om dataens pålitelighet og hvorvidt en reproduksjon av studien vil gi samme resultat. Ved primærdata er det flere faktorer som kan påvirke reliabiliteten til det datamaterialet som er samlet inn og analysert. Blant annet kan det stilles spørsmål med respondentens oppfatning av spørsmålene, om det er stilt ledende spørsmål og hvordan intervjueren har tolket respondentens utsagn. En fordel ved personlige intervju er at misforståelser lettere kan unngås gjennom oppfølgingsspørsmål og utbrodering. For å unngå misvisende fremstillinger ble inkubatorlederne dessuten kontaktet i etterkant av intervjuene for å klare opp i uklarheter og ”kvalitetssikre” resultatet.

*Validitet* dreier seg om gyldighet og måler hvorvidt undersøkelsen faktisk måler det den er tenkt. Ulike former er intern, ekstern og begrepsvaliditet. Siden den empiriske delen av utredningen har tatt utgangspunkt i caseundersøkelser, er det relevant å diskutere ekstern og begrepsvaliditet. Sistnevnte måler grad av samsvar mellom teoretisk begrep og operasjonelt mål og forutsetter at det foreligger klare definisjoner av de begreper som benyttes i undersøkelsen. I forarbeidet til dybdeintervjuene ble det gjennomgått en betydelig mengde

---

<sup>8</sup> Denne vurderingen ble gjort med utgangspunkt i de respektive undersøkelsenes kildedata, referanser, og hvorvidt problemstillingene stemte overens med utredningens fokus.

sekundærdata, inkludert tidligere studier og tilhørende intervjuguider, slik at undertegnede kom inn i fagspråket. I samtale med intervjuobjektene kom det dessuten klart fram at inkubatorleaderne hadde terminologien godt innarbeidet, slik at begrepsvaliditeten synes bra.

Ekstern validitet måler hvorvidt resultatene i undersøkelsen lar seg generalisere fra utvalg til populasjon. Ved et felteksperiment vil et representativt, tilfeldig utvalg og en naturlig situasjon gi høyere ekstern validitet. Muligheten for generalisering og dermed ekstern validitet blir gjerne sett som den største svakheten ved et kvalitativt undersøkelsesdesign. Ved at analyseenheter er valgt ut etter skjønn og formål og ikke etter hensyn om representativitet, vil ikke casestudier kunne generaliseres til en større populasjon. Til tross for dette vil metoden likevel kunne bidra til økt forståelse for inkubatorvirksomhet som sådan.

Intern validitet krever tilfeldig tilordning til grupper og måler hvorvidt effekten virkelig skyldes den antatte årsaksfaktoren. Altså er dette en størrelse som benyttes i forbindelse med kausale undersøkelsesdesign, hvor større kontroll med eksperimentet vil gi høyere intern validitet.

Den største fordelen med personlige intervju er at metoden åpner for god avdekking av informasjon; intervjuobjektene oppfordres til å komme med innspill og synspunkter kan følges opp. En mulig ulempe er at inkubatorleaderne kan tenkes å ville fremstille inkubatoren i et godt lys, slik at ikke alle utfordringer tas med.

I etterkant av intervjuene hadde det gjerne vært hensiktsmessig å ha tatt opp samtalene på diktafon, for å kunne dobbeltsjekke fremkommet informasjon. Dette har imidlertid ikke vært noen stor utfordring, ettersom det ble skrevet grundige notater underveis. Dessuten har informantene vært tilgjengelig også i etterkant av intervjuene for å avklare av informasjonen ble oppfattet riktig. Et siste moment er at intervjuobjektene kunne følt seg bundet og dermed holdt tilbake informasjon med en båndopptaker på bordet.

### 3. TEORETISK REFERANSERAMME

Etter en begrepsavklaring knyttet til inkubasjonskonseptet vil jeg gjøre rede for grunnleggende innovasjonsteori. Deltema omfatter her innovasjonsprosessen, resultater av inkubasjon, et lineært versus interaktivt innovasjonsperspektiv, samt regionale innovasjonssystem og Triple Helix modellen. Kapittelet vil så avrundes med en kortfattet presentasjon av det norske inkubatornettverket.

#### 3.1 BEGREPSAVKLARING

Begrepet ”*inkubasjon*” viser til prosessen fra forretningsidé til etablering og utvikling av en levedyktig bedrift. Inkubasjonsperioden vil avhenge blant annet av bedriftstype, men tar vanligvis mellom 1 og 3 år. Ihht. SIVA (2006) er inkubatorer et virkemiddel rettet mot effektivisering av denne prosessen i utvalgte bedrifter for slik å øke vekstrate og levedyktighet. Bedriftene velges typisk ut basert på innovasjonshøyde, antatt vekstpotensial eller andre forhold av spesiell betydning for den regionale næringsutviklingen.

Sagt annerledes, er en inkubator et utviklingsmiljø, en ”fødselshjelp”, for nye bedrifter. Gjennom tjenester som veiledning, nettverk, kontorfasiliteter og kapitaltilgang virker inkubatoren som en tilrettelegger i utviklingsprosessen. I norsk sammenheng er inkubatorvirksomhet knyttet opp mot en forsknings- eller kunnskapspark, slik at den blir del av et større innovasjonssenter. Dette innebærer at norske inkubatorer har et mer regulert utgangspunkt enn i andre land, hvor ”business incubation” generelt er et mye videre begrep.

EU-kommisjonen benytter følgende definisjon: ”*A business incubator is an organization that accelerates and systemises the process of creating successful enterprises by providing them with a comprehensive and integrated range of support, including: Incubator space, business support services, and clustering and networking opportunities*” (CSES, 2002).

Fritt oversatt: *En inkubator er en virksomhet som stimulerer og legger til rette for fremveksten av vellykkede foretak gjennom et bredt ressurs- og tjenestetilbud, herunder lokaler, bedriftsutvikling, samt miljø og nettverksmuligheter.*

Videre spesifiseres at inkubatorens hovedfokus er på lokal samfunnsutvikling og etablering av nye arbeidsplasser, mens teknologiorienteringen ofte er marginal (CSES, 2002). Følgelig er ikke innovasjonshøyde og vekstpotensial nødvendigvis en forutsetning for inntak. Dette står i kontrast til SIVAs inkubatorprogram, hvor formålet er knyttet til regional og nasjonal verdiskaping gjennom kommersialisering av forsknings- og kunnskapsbaserte ideer.

Bredden i inkubatorkonseptet har ført til et utall inndelinger og kategoriseringer av inkubatorvirksomhet. ”The Science Park and Innovation Centre Group” – *SPICE Group* er et globalt ekspertnettverk mellom foreninger for inkubatorer og forskningsparker i 25 land<sup>9</sup>. *SPICE Group* skiller mellom tre ulike roller en inkubator kan være tiltenkt (UN/ECE, 2001). På den ene siden kan målet for inkubatoren være knyttet til **regional økonomisk utvikling** gjennom å stimulere frem nye arbeidsplasser eller industrielle restruktureringer. Slike inkubatorer er gjerne politikkdrevne og styrt av offentlige myndigheter. Et annet ytterpunkt er rene **teknologiinkubatorer**, som er rettet mot teknologibaserte oppstartsselskap og har spesifikke mål knyttet til teknologioverføring og diffusjon. Disse er ofte knyttet opp mot universiteter, forskningsinstitusjoner og kunskapsparker, og fokuserer følgelig på spesifikke klynger og næringer. En tredje variant beskrives som **blandede inkubatorer**, som søker å bidra til generell næringsutvikling og vekst. Ifølge *SPICE Group* retter disse seg mot ulike bedrifter og er ikke forbeholdt forskningsbaserte forretningsideer.

De fleste norske inkubatorer er knyttet opp mot forsknings- eller kunskapsparker og operer innen mer eller mindre spesifiserte fokusområder. Samtidig er det vanlig at inkubatoren betraktes som et verktøy for regional utvikling, slik at vi kan snakke om en mellomting av hva som ovenfor ble klassifisert som hhv teknologi- og regionale utviklingsinkubatorer. Et slikt ”dobbelt formål” gjelder især FoU-inkubatorer med distribuerte løsninger, som beskrevet i nytt nasjonalt inkubatorprogram (SIVA, 2006).

Lokale forhold og ulike fokus vil imidlertid gjøre at en generell definisjon av inkubatorkonseptet vil kunne få mange flere varianter enn den rolleavklaringen som fremkommer ovenfor. Eksempler på slike varianter er gitt i tabellen på neste side.

---

<sup>9</sup> [www.spice-group.de](http://www.spice-group.de)



TYPE INKUBATOR ihht lokale forhold og fokus	KJENNETEGN
Generell inkubator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- For kunnskapsbedrifter med stort vekstpotensial, bransje ikke avgjørende</li> <li>- Et viktig mål kan være å samle et mindre kraftfullt utviklingsmiljø</li> </ul>
Omstillingsinkubator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Her er samfunnsoppgaven fremtredende:</li> <li>- Brukt for å skape nye virksomhet i tomme industribygg, eller skape entreprenørskap på ellers ensidige industriområder. I USA: for sysselsetting av minoriteter.</li> </ul>
Tema inkubator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokuserer på klyngedannelse;</li> <li>- Satser på bestemte fag/bransjer, for å bygge opp en klynge med nettverksfordeler og synergieffekter.</li> </ul>
Kjøkkeninkubator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus på småskala matproduksjon. Lar bedriftene prøve ut nye produkter uten å måtte investere i produksjonsutstyr.</li> <li>- Tilbyr ellers vanlige inkubatortjenester som veiledning og nettverk. Kan være del av et større inkubatoranlegg</li> </ul>
Introduksjonsinkubator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- For bedrifter som ønsker å starte opp i et nytt marked.</li> <li>- Aktuelt for å tiltrekke seg utenlandske bedrifter.</li> </ul>
FoU- inkubator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formelt tilknyttet en kompetanseinstitusjon (som universitet, sykehus, storbedrift, etc)</li> <li>- Bruker image, ideer og ressurser fra denne i sitt kommersialiseringsarbeid.</li> </ul>
Virtuell inkubator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Når servicen ikke er forankret der bedriftene holder til.</li> <li>- Eksempelvis tjenester som leveres over nettet til en bedrift lokalisert i en separat næringshage.</li> </ul>
Industriinkubator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Springer ut fra en eksisterende bedrift eller industrimiljø.</li> <li>- For utvikling av kunnskapsintensiv næringsvirksomhet i industriområder med omstillings- og nyskappingsbehov.</li> <li>- Bedriften tilbyr lokaler og må forplikte seg til å sette kapital, nettverk og personell til rådighet (for en periode).</li> </ul>

Tab. 1 Type inkubator, Kilde: Aune, T.B. (2005)

Av disse typene opererer SIVA med industri- og FoU-inkubatorer, med overvekt av siste.

I inndelingen ovenfor er det imidlertid ikke tatt hensyn til ulike *økonomiske* forretningsmodeller for inkubatorvirksomhet. En ren utviklingsaktør vil naturligvis skille seg fra en kommersielt drevet inkubator som opererer etter profittmål. Avhengig av målsetningene for virksomheten, kan det her skilles mellom regionale utviklingsaktører ("samfunnsmodell") og innovasjonsselskap ("kommersiell modell"). Førstnevnte vil ikke ha profitt som fokus, men det legges gjerne vekt på lønnsom/forretningsmessig drift for å sikre høyest mulig "value for money". Samfunnsmodellen er rettet mot (regional) utvikling i form av nyskaping og vekst, og er gjerne lokalisert på et universitet eller en høyskole for felles utvikling av miljøet. Investeringselskapet med den kommersielle forretningsmodellen for inkubasjon søker derimot å generere avkastning til eierne i form av inntekter fra ressurs- og tjenestetilbudet og/eller ved å ta royalty eller EK-andeler i henholdsvis lisensprosjekter og bedriftsetableringer.

Majoriteten av inkubatorvirksomhet både i Norge og ellers i Europa er drevet på "not-for-profit" basis. I Norge skiller imidlertid Campus Kjeller seg ut som en kommersiell aktør – med svært gode resultater.

## 3.2 INNOVASJONSTEORI

Utredningsarbeidet er faglig forankret i innovasjonsteori, hvor det legges særlig vekt på regionale innovasjonssystemer (RIS) og Triple Helix modellen. Inkubatorvirksomhet betraktes der som et nav i koblingen mellom akademia/kompetansemiljø, offentlig virkemiddelapparat og næringsliv/kapital. Mens tradisjonelle modeller for innovasjon og nyskaping gjerne antar en lineær sammenheng mellom idégenerering og den resulterende nyskapingen, innebærer RIS og Triple Helix et interaktivt innovasjonsperspektiv hvor innovasjon stammer fra samhandling og gjensidig påvirkning mellom de ulike aktørene.

De neste delkapitlene vil først gi et kort overblikk over innovasjonsprosessen og presentere et utvalg funn vedr. resultater av inkubasjon. Deretter vil jeg gjøre rede for lineært versus interaktivt innovasjonsperspektiv, regionale innovasjonssystem og Triple Helix modellen.

### 3.2.1 Innovasjonsprosessen

Innovasjonsprosessen kan beskrives gjennom de faser en bedrift går gjennom fra idéformulering til bedriftsetablering og ekspansjon. Mens en preinkubator, eller et ”teknologioverføringskontor” (TTO), bidrar i utviklingen av selve ideen, er det først når forretningsideen er definert og det er besluttet å ta konseptet videre, at inkubatorens rolle kommer inn. Innovasjonsprosessen kan illustreres ved hjelp av følgende figur:

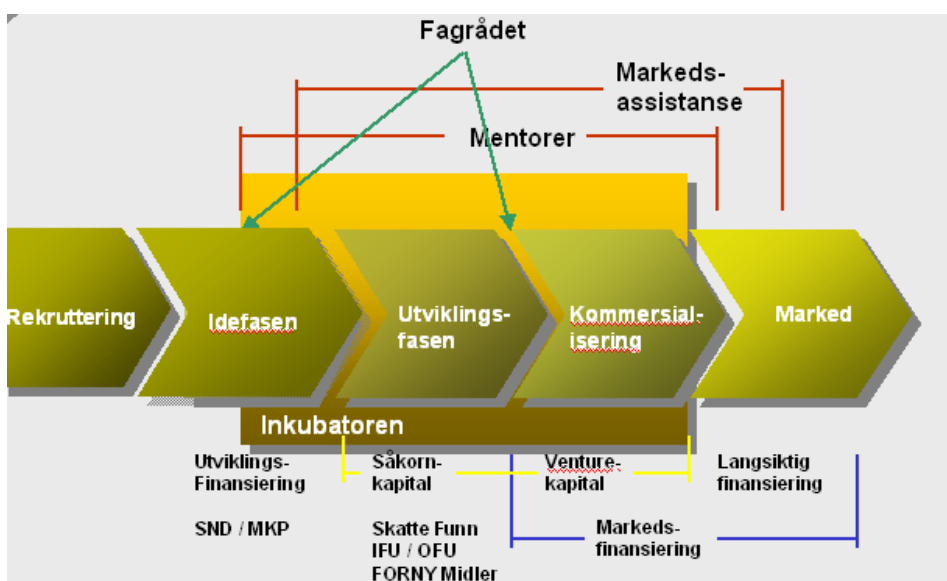
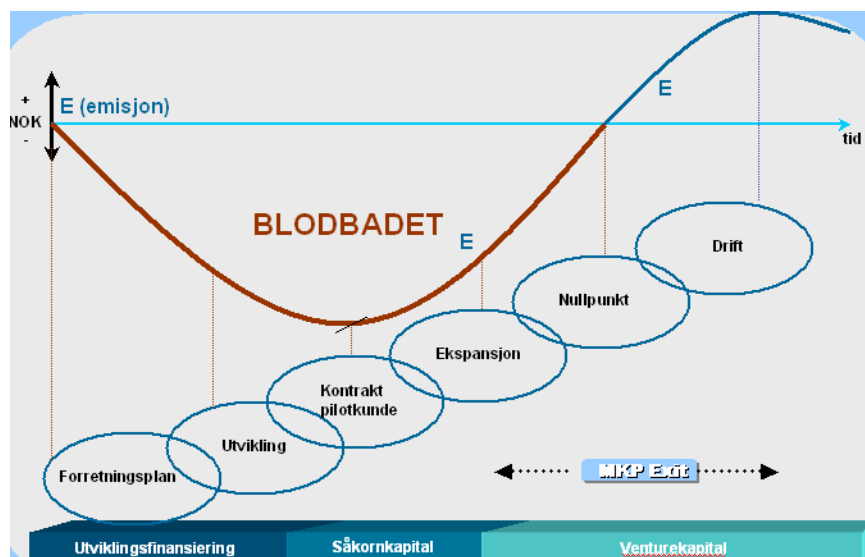


Fig. 4: Innovasjonsprosessen, Hentet fra <http://www.himolde.no/db/42/2089.ppt>

Naturlige skiller går ved opptak og utflytting fra inkubatoren, hvor opptakskriterier typisk omfatter innovasjonshøyde, profitt og markedspotensial, gründerteamets personlige egenskaper, finansiering og exit-muligheter. Videre forutsettes det i SIVAs inkubatorprogram (2007) at inkubatoren er tilknyttet et større innovasjonsmiljø, hvor det også er tilrettelagt for idé- og vekstfasen. Likevel er det gjerne i inkubasjonsprosessen at en av de største utfordringene og fallgruvene for oppstartsbedrifter finnes: kapitalmangel. Idéfasen vil eksempelvis kunne inndeckes gjennom FORNY-midler, mens vekstfasen omfatter finansieringskilder som venture kapital og private investorer. Selv om såkornordningen er ment å rette seg mot bedrifter i tidlig fase, kommer disse fondene i praksis inn på et senere tidspunkt og investerer kun i en svært liten andel av alle inkubatorbedrifter.

Mangel på risikovillig kapital fører altså til et finansieringsgap i tidlig fase, populært kalt ”blodbadet”. Følgende figur gir en grafisk fremstilling av innovasjonsprosessen med vekt på kapitaltilgang, eller mangel på sådan:



**Fig. 5: Blodbadet**, Hentet fra <http://www.himolde.no/db/42/2089.ppt>

Inkubatorkonseptet er altså ment som en tilrettelegger i denne vanskelige fasen. Mer spesifikt vil en inkubator typisk tilby rimelige og funksjonelle lokaler, kontormateriell og infrastruktur, samt rådgivningstjenester, kapitaltilgang og nettverk. Selv om de tyngre investorene gjerne kommer på banen først på et senere tidspunkt, vil opptak i inkubator vil kunne fasilitere utvikling av forretningsideen frem mot bedriftsetablering og ekspansjon og samtidig gi legitimitet og nettverk ut mot fremtidige finansieringskilder som ”business angels”, såkornfond og venture kapital.

### 3.2.2 Resultater av inkubasjon

*Merk: Det er foretatt en rekke studier som søker å kartlegge effekten av inkubasjon. Dette delkapittelet har ikke som mål å være en fullverdig gjennomgang av denne forskningen, men snarere gi et kort innblikk i sentrale momenter og innspill.*

Innovasjonsmodellen består som nevnt av ulike faser fra idégenerering til bedriftsetablering og ekspansjon, og et vanlig problem er at gode ideer aldri kommer lenger enn nettopp idéfasen. Én måte å motvirke dette er å effektivisere kommersialiseringsprosessen gjennom innovasjonsaktører, herunder inkubatorvirksomhet.

Ved å tilby et utvalg ressurser og tjenester er inkubatorer ment å virke som en fødselshjelp for nystartede bedrifter. Med mål om å stimulere utvikling av forretningsideen frem mot bedriftsetablering og ekspansjon vil en inkubator typisk tilby hensiktsmessige lokaler, kontormateriell og infrastruktur, samt rådgivningstjenester, kapitaltilgang og nettverk.

I løpet av de to første årene etter oppstart vil bortimot en fjerdedel av alle oppstartsbedrifter ha gått under. Etter fire år er det samme tallet over 50 prosent, mens det vil ha steget til over 60 prosent seks år etter oppstart (Johannessen, 2006). Generelt sett er det tre hovedgrunner til at bedriftene mislykkes; ”*Money, management & market failure*”. (Vogt, 2006). Førstnevnte inkluderer finansiering, kostnadskontroll, likviditet og innteksstrømmer. Ledelsesfaktoren omfatter gründerteam, organisasjon og forretningsmodell, mens markedsfaktoren dreier seg om å ha en treffende ”value proposition” overfor målgruppen, varige konkurransefortrinn og verdifulle samarbeidspartnere.

Spørsmålet blir dermed hvorvidt inkubatorvirksomhet lykkes i å motvirke fallgruvene og bringe forretningsideene frem til levedyktige og suksessfulle bedrifter. Eller sagt annerledes: I hvilken grad bidrar inkubatorenes ressurs- og tjenestetilbud til at inkubatorbedriftene overkommer utfordringer blant annet tilknyttet ”de tre M-er”?

Programnotatet (2007) til nytt nasjonalt FoU-inkubatorprogram fremholder at: ”...internasjonale studier viser at inkubatoren minsker risikoen for at små bedrifter mislykkes med sin etablering og at bedrifter i inkubatoren vokser raskere, både med hensyn til antall ansatte og omsetning, enn de utenfor inkubatoren”.

Samtidig stilles det imidlertid spørsmål ved i hvilken grad det faktisk er inkubatorvirksomheten som er utslagsgivende for bedriftenes grad av suksess: Kan det tenkes at det er de mest motiverte og kompetente som får innpass i inkubatoren, og at disse trolig ville lykkes uavhengig av inkubatorens hjelp? I så fall vil positive funn vedrørende resultater av inkubasjon være farget av en skjevhet i utvalget. Videre må det påpekes at bedrifter opererer i forhold til et dynamisk ytre miljø. Eksterne forhold eller endringer i disse vil kunne påvirke bedriftene i både positiv og negativ retning, og det ville da være misvisende å tilskrive inkubatoren æren/skylden for utfallet. Slike faktorer og tilhørende trusler og muligheter kan kartlegges eksempelvis ved bruk av Porters 5-faktor modell (1980).

Dessuten er det her på sin plass å påpeke at ulike studier har gitt forskjellige resultater med hensyn til effekten av inkubasjon, i form av hvorvidt inkubatorvirksomhet faktisk leder til økt vekst og overlevelsesrate blant opptaksbedriftene.

I henhold til Campus Kjeller viser 5-års tall fra EU og 3-års tall fra Norge at inkubasjon er en overlegen måte å bistå selskaper i oppstartsfasen på, sammenlignet med andre selskaper som starter opp utenfor inkubator. Dette gjelder både overlevelse og vekst i selskapet over tid<sup>10</sup>.

I en kvantitativ studie med fulltelling av alle forskningsbaserte oppstartsbedrifter (NTBFs; new technology-based firms) lokalisert i svenske forskningsparker fant Lindelöf og Löfsten (1999) at opptak i inkubator ga en overlevelsesgrad på 80-90%. Videre kunne de vise til høyere vekst i omsetning og antall ansatte, samtidig som at lønnsomheten ikke var signifikant forskjellig fra [lavere enn] bedrifter utenfor inkubatoren til tross for sterkere vekst. Lindelöf og Löfsten fremhever imidlertid modererende faktorer, som muligheten for skjevfordeling av utvalget.

Siegel et al (2003) konkluderte på sin side med at en innovasjonsaktør *ikke* har noen signifikant effekt på bedriftenes overlevelsessevne. Videre foretok de en gjennomgang av britisk litteratur med mål om å identifisere behov for fremtidig forskning. Ett forskningsspørsmål kunne være knyttet til om inkubatorbedrifter har høyere FoU-produktivitet, eksempelvis målt ved forskningsresultater, patenteringshyppighet og lignende, enn andre bedrifter. I tillegg så Siegel et al (2003) behovet for å studere om kjennetegn ved

---

<sup>10</sup> <http://www.campuskjeller.no/default.aspx?ArticleID=51654&MenuID=10256>

entreprenøren eller type forskningspark/inkubator har innvirkning på nytten ved å være lokalisert i en forskningspark.

Som påpekt innledningsvis, finnes det ingen etablert standard for måling av en inkubators suksessrate. En vanlig tilnærming er imidlertid å måle indikatorer basert på tiltakets forventede effekt. Det overordnede formålet bak inkubatorprogrammet er knyttet til regional (nærings-)utvikling og nasjonal verdiskaping gjennom økt kommersialisering og vekst av forsknings- eller kunnskapsbaserte ideer. Med bakgrunn i dette har målinger gjerne vært fokusert omkring antall bedriftsetableringer, "exitrate" og omsetning. Imidlertid kan det argumenteres for at fokuset på bedriftsmål er overdrevet og at man burde se nærmere på andre effektivitetsmål. I programnotatet til nytt nasjonalt FoU-inkubatorprogram (2007) har Frank G. Lien satt opp et utkast over relevante indikatorer. Disse inkluderer både kvalitative og kvantitative faktorer, som sammen kan gi et godt innblikk i hvorvidt en inkubator fungerer i henhold til programmets formål. Imidlertid fremheves det at SIVA bør være fleksibel i valg av indikatorer for slik å ta hensyn til den enkelte inkubators lokale/regionale forutsetninger. Videre påpekes at en [blandet] inkubator gjerne skal tjene både samfunnsmessige formål og private eierinteresser i form av lønnsomhet, og at balansen mellom disse kan være vanskelig å få til. Se vedlegg 3 for Liens innspill.

### 3.2.3 Lineært vs interaktivt perspektiv, RIS og Triple Helix

Hvilket syn man har på innovasjon vil være avgjørende for hvordan innovasjonssystemet bør organiseres. I teorien vises det ofte til to perspektiver for hvordan innovasjoner blir skapt: den lineære og den interaktive innovasjonsprosessen (Isaksen, 1999).

Et lineært innovasjonsperspektiv innebærer at man ser innovasjonsforløpet som en rettlinjert prosess hvor den ene fasen avløser den andre: Fra grunnforskning via utvikling av konsept til reell nyskaping. Tanken er at innovasjoner skapes av forskningsmiljø, som siden overføres til bedrifter som kommersielle produkter. Utviklingsprosessen er altså en separat fase i forkant av produksjonen.

Den interaktive innovasjonsprosessen bygger i stor grad på kritikk av den lineære. Her fremholdes at innovasjonsarbeid innebærer andre aktiviteter enn kun forskning og utvikling, slik at prosessen også strekker seg lenger enn kun FoU-avdelingen. Innovasjoner oppstår videre i interaksjon mellom en rekke aktører både innenfor og utenfor bedriften, og modellen legger derfor vekt også på sosiale prosesser og lokale/regionale forhold.

Steineke (2000) viser til følgende hovedpunkter for den interaktive innovasjonsmodellen:

- Ideer oppstår og utvikles på alle stadier i innovasjonsprosessen, og er altså ikke forbeholdt definerte faser.
- Nyskappingsarbeid trenger ikke nødvendigvis å stamme fra grunnforskning
- Forskningsresultater kan anvendes direkte på ethvert nivå i innovasjonsprosessen.
- Det er sammensatte koblinger, og ikke et lineært utviklingsforløp, mellom forskning og kommersialisering.
- Innovasjonsarbeid har en rekke bidragsyttere, og innovasjon er like utbredt i alle deler av utviklingsarbeidet.

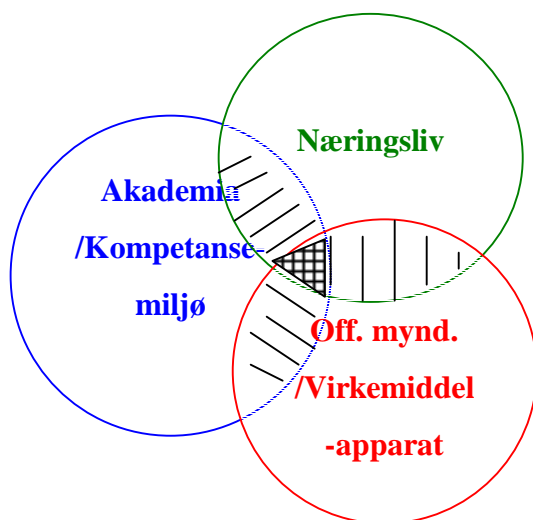
I kontrast til en lineær sammenheng mellom idégenerering og den resulterende nyskapingen, tilsier altså et interaktivt innovasjonsperspektiv at innovasjon stammer fra samhandling og gjensidig påvirkning mellom de ulike aktørene. Regionale innovasjonssystemer, herunder Triple Helix, er basert på et slikt dynamisk avhengighetsforhold mellom et sett av relevante aktører.



Begrepet ”**regionale innovasjonssystemer**” ble introdusert på 90-tallet (Cooke, 1992, 1998, 2001) og er en videreføring av tidligere teorier om regionale næringsklynger. Et regionalt innovasjonssystem (RIS) kan defineres som en klynge av samlokaliserte bedrifter innen samme eller tilstøtende næring, hvor det er samarbeid mellom disse og en kunnskapsorganisasjon. Selve kjernen i RIS er kunnskapsflyten mellom bedrifter og kunnskapsmiljø som universitet, høyskole eller forskningsinstitutt. Mens næringsklynger gjerne kan være spontant utviklet, er RIS generelt forankret i regionale strategier, hvor offentlige aktører ofte er involvert. Litt av bakgrunnen for utviklingen av RIS kan skrives til et økt fokus på innovasjon som nettopp en interaktiv læringsprosess mellom ulike aktører.

I det følgende vil jeg drøfte RIS i forhold til **Triple Helix** modellen (Erkowitz et al, 1998), hvor academia og offentlige myndigheter er sentrale aktører for å stimulere utviklingen av næringslivet. Triple Helix kan dermed betraktes som en modell for regionalt samarbeid om å styrke innovasjonsprosessene mellom de tre aktørene.

Triple Helix modellen er en utbredt modell for regionale innovasjonssystemer, hvor samhandling mellom kunnskapsmiljø, offentlig virkemiddelapparat og næringsliv skal bidra til økt (regional) nyskaping. Dette står i kontrast til tradisjonell praksis, der hver gruppe har samarbeidet innbyrdes, men ikke eller meget begrenset gruppene imellom. Spesielt for Triple Helix er også at myndigheter og academia på lik linje med næringsliv tillegges rollen som aktive aktører i regionale utviklingsprosesser. Porters klyngeteori (2000) sier eksempelvis at næringslivet har rollen som ”motor” i utviklingsprosesser.



**Fig 6: Triple Helix modellen for regionale innovasjonssystem**

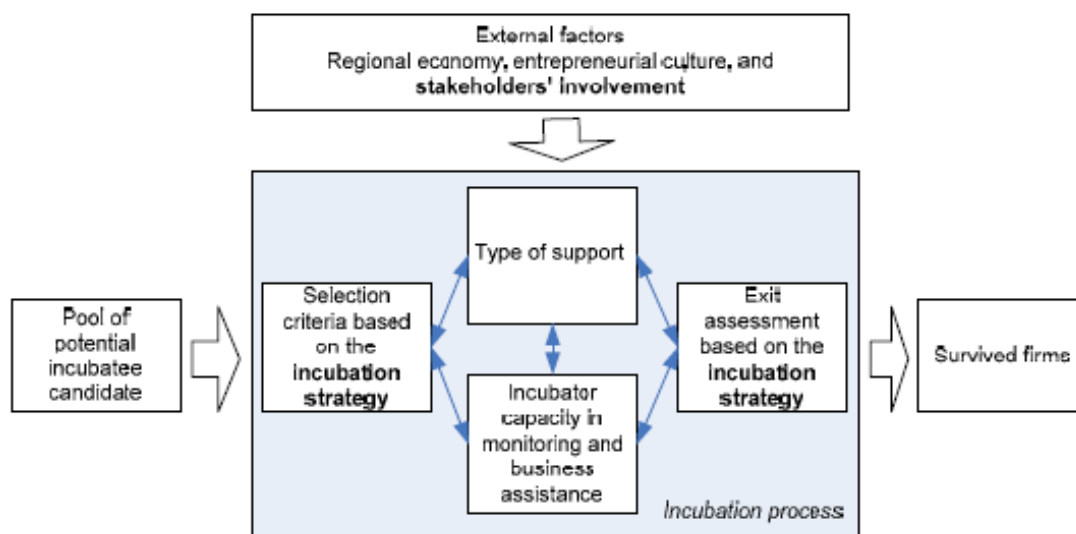
Triple Helix er ikke ment som et statisk bilde av de ulike aktørene, men må sees som en dynamisk prosess hvor interaksjon og samhandling vil legge føringer på innovasjonssystemets utvikling. I tillegg til å være en deskriptiv fremstilling av dynamiske næringsklynger er Triple Helix en normativ modell for å stimulere til regional innovasjon og nyskaping, og modellen anbefaler samspill som grunnlag for økt innovasjon og nyskaping.. Sentralt i Triple Helix er skillet mellom prosesser innad i og mellom de ulike gruppene: overlapping mellom to og to grupper representerer påvirkning og samspill mellom disse, mens området hvor alle aktørene overlapper hverandre tilsvarende representerer felles interaksjon og nettverkssamarbeid.

Tradisjonelt har de tre aktørene vært relativt frikopleet fra hverandre; Samarbeid har skjedd innen hver gruppe, mens man på tvers av gruppene i hovedsak har vært passiv mottaker eller leverandør av kunnskap. Der andre teorier (f.eks. Porters klyngeteori 2000) tillegger næringslivet en hovedrolle som drivkraft bak utviklingsprosessene, tillegger Triple Helix hver av de tre grupper aktører lik betydning som medspillere i utviklingsprosesser. Med Triple Helix som rammeverk beveger altså myndigheter og kompetansemiljø seg fra å være passive tilretteleggere og premissleverandører til å bli aktive partnere.

I Triple Helix er inkubatorvirksomhet tenkt som et nav i koblingen mellom akademia/kompetansemiljø, offentlige myndigheter/ virkemiddelapparat og næringsliv. Nettverkene, og da ofte linkene ut mot næringslivet, trekkes gjerne frem som et hovedelement. Innenfor Triple Helix er det trolig fortsatt mer å hente på å styrke relasjonene, særlig ut mot kompetansemiljøene, men også i forhold til offentlige myndigheter.

I en studie foretatt ved Delft University of Technology (Vangeenhuizen, 2005) ble det forsøkt å identifisere faktorer bak forskjeller i vekst blant et utvalg på 40 internasjonale inkubatorer knyttet opp til universiteter. Studien konkluderer med at en kombinasjon av faktorer, som kan representere en moderne versjon av Triple Helix modellen, har sterkest forklaringskraft. Disse faktorene inkluderer at flere ulike interessenter er involvert i inkubatoren og at denne har en lønnsomhetsorientert strategi.

Rapporten gir videre følgende illustrasjon av inkubasjonsprosessen:



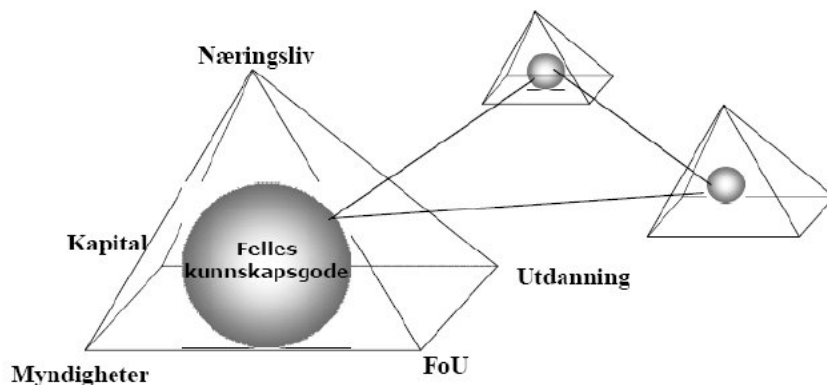
**Fig. 7: Inkubasjonsprosessen basert på Triple Helix,** Hentet fra Vangeenhuizen (2005)

Modellen indikerer at inkubasjonsprosessen er en funksjon av interne og eksterne faktorer, hvorav to av disse vitner om en moderne Triple Helix modell. Først og fremst dreier det seg om "Triple Helix aktørene"; dvs at ulike interessenter er involvert i inkubatoren. I tillegg kommer en lønnsomhetsorientering som innebærer at inkubatoren ikke begrenser seg til oppstartsbedrifter fra universitetsmiljøet.

Vangeenhuizen (2005) fant at involvering fra flere ulike interessenter ga større bredde i nettverkene og dermed i de ressursene som kan oppnås gjennom disse nettverkene. I tillegg fant han at inkubatorer basert på en forretningsmessig strategi vokser fortere enn dem som kun fokuserer på teknologioverføring og kommersialisering av forskningsresultater som sådan.

En alternativ innovasjonsmodell, som dog bygger på de samme poengene, er ”Innovasjonspyramiden” som presentert i BI-rapporten ”Now Boarding!” (Bakkevig et al, 2002). Modellen omfatter næringsliv og kapital, myndigheter, samt utdanning og FoU. Sentralt i modellen er en fasilitator som sikrer samhandling og dynamikk for et kunnskapsmessig fellesgode, jamfør innovasjonsaktører i Triple Helix modellen.

Bakgrunnen for rapporten var at BI ble engasjert av IT- og kunnskapscenteret på Fornebu for å undersøke hvilke mekanismer som bidrar til å utvikle kunnskapsklynger. Utvalgte analyseenheter var kunnskapsmiljøene i Oulu, Kista, Dublin, Cambridge og Trondheim. Den såkalte ”Innovasjonspyramiden” ble utviklet for å oppsummere resultatene fra disse case studiene:



**Fig. 8: Innovasjonspyramiden,** Hentet fra ”Now Boarding!” (Bakkevig et al, 2002).

Rapporten gir følgende forklaring:

*”Innovasjonspyramiden har en toppstein (næringsliv), fire hjørnesteiner (FoU, utdanning, kapital og myndigheter), en struktur som binder aktørene sammen og en vital kjerne som er avgjørende for dynamikken blant aktørene. Kjernen representerer et kunnskapsmessig fellesgode som alle aktørene bidrar til og mottar fra. For å skape dynamikk slik at alle får tilgang til kunnskapen og er med på å bidra til det kunnskapsmessige fellesgodet, er fasilitatorrollen nødvendig. Fundamentet i innovasjonspyramiden skal støtte opp om næringslivet. Fasilitator har ansvaret for å drive prosessene og skal koble aktører og sikre grunnlag for samarbeid (kobler), legge til rette for nyetableringer ved å bidra med kompetanse og tilgang til kapital i ulike faser av en forretningsutvikling (gartner), markedsføre miljøet og aktivitetene utad (selger) og tilrettelegge tjenester og infrastruktur (vert).”* (Sitat: Bakkevig et al, 2002, s. 83-84)

Videre understreker rapporten at det kreves lang tid, mye kapital og grundig planlegging for å utvikle et vellykket miljø for innovasjon, kunnskapsutvikling og industri. Et annet funn er at miljøet trenger noen større bedrifter som fungerer sammen med resten av miljøet. Miljøet trenger lokomotiv som kan skape grunnlag for underleverandører og/eller bidra til å få mindre bedrifters produkter ut på markedet. I tillegg påpekes det at mange miljøer har startet samarbeid med internasjonale forskningsmiljøer (f.eks. MIT) for å dra nytte av deres kunnskapsproduksjon. Til sist fremholdes det at fasilitatorrollen er sentral for å skape dynamikk, som i sin tur er helt vesentlig for utviklingen av et kunnskaps-, innovasjons- og næringscenter.

BI-rapporten konkluderer med at alle hjørnesteinene i Innovasjonspyramiden bør være på plass i et kunnskaps- og innovasjonsmiljø før det bygges videre frem mot toppen.

### 3.3 Innovasjonsaktører; det norske inkubatornettverket

SIVA opererer med ulike modeller for innovasjonsaktører, med elementer av Triple Helix. Aktørene er tiltenkt en koordineringsrolle mellom kompetansemiljø, næringsliv og det offentlige. Denne presentasjonen er basert på informasjon fra SIVAs nettsider.

#### **Næringshage**

En næringshage er en samlokalisering av (kunnskapsintensive) bedrifter, hvor formålet er å skape samarbeid og et faglig så vel som sosialt miljø. Et innovasjonsselskap eid av personer i næringshagen er typisk utviklingsaktør for bedriftene.

#### **Kunnskapspark**

Kunnskapspark er innovasjonsselskap hvor tanken er å utnytte kunnskapsproduksjonen i lokale utdannings- og forskningsmiljø bedre (især ved regionale høyskoler). Hensikten er å knytte denne kunnskapen opp mot forretningskompetansen til det regionale næringslivet.

#### **Forskningspark**

Forskningsparkene er tilknyttet universitetsmiljøer og skal bidra til at forskningsbaserte resultater omsettes til næringsvirksomhet.

#### **(FoU-)Inkubator**

En inkubator er et innovasjonsmiljø for bedrifter i oppstartsfasen. Inkubatoren fungerer som et veksthus, hvor tanken er at nye bedrifter skal hjelpes over ”etableringskneika” og gå ut som levedyktige bedrifter. I Norge er FoU-inkubatorene knyttet opp mot forsknings- og kunnskapspark, og bistår bedriftene utover det vanlige tilbudet i parkene.

#### **Industriinkubator**

Utgangspunktet for en industriinkubator er en ”morbedrift” som ønsker knoppskyting eller utvikling av nye bedrifter rundt seg. Begrunnelsen kan være en bevisst strategi ved vekst eller skyldes et behov for omstilling. Modellen oppstod som resultat av et behov for omstilling og nyskaping i tilknytning til industribedriften Aker Verdal.

Innovasjonsaktørene som definert ovenfor er hovedaktører i regionale innovasjonssystemer. I tillegg til disse finnes TTOer (Technology Transfer Offices). Disse er opprettet for å videreutvikle intellektuelle rettigheter på vegne av sine eierinstitusjoner og derigjennom sikre teknologioverføring til samfunnet gjennom lisensering og etablering av bedrifter. I Norge er det hovedsakelig universitetene som har etablert TTOer, men også høyskoler, sykehus og institutter kan ha tilsvarende enheter.

Sentralt i (regionale) innovasjonssystemer står også investeringsselskap og aktører som Innovasjon Norge og Connect.

Når det gjelder det norske inkubatornettverket, operer SIVA med følgende oversikt:



**Fig. 9:** Det norske inkubatornettverket, Hentet fra: [www.siva.no](http://www.siva.no)

Per i dag finnes det 18 SIVA-inkubatorer, i hovedsak tilknyttet forsknings- og utdanningsparkene.

## 4. FUNN FRA SEKUNDÆRDATA

Dette kapitlet gir en oppsummering av innhentet sekundærdata. Først vil det redegjøres for funn vedrørende internasjonale inkubatorer. Deretter vil jeg ta for meg erfaringer fra SIVAs inkubatorprogram, for så å vise til noen tall og grafiske fremstillinger.

### 4.1 EUROPEISKE STUDIER: "BEST PRACTICE"

I det følgende vil jeg gjøre rede for relevante funn fra rapportene "Benchmarking of Business Incubators" (CSES, 2002) utført på oppdrag fra EU-kommisjonen og "God praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia" utarbeidet av Norwegian Trade & Technology Office (Elvestad og Lullau, 2000). Begge er veldokumenterte og anerkjente benchmarkingsstudier og beskriver såkalte "best practices" for (innovasjonsselskap med) inkubatorvirksomhet.

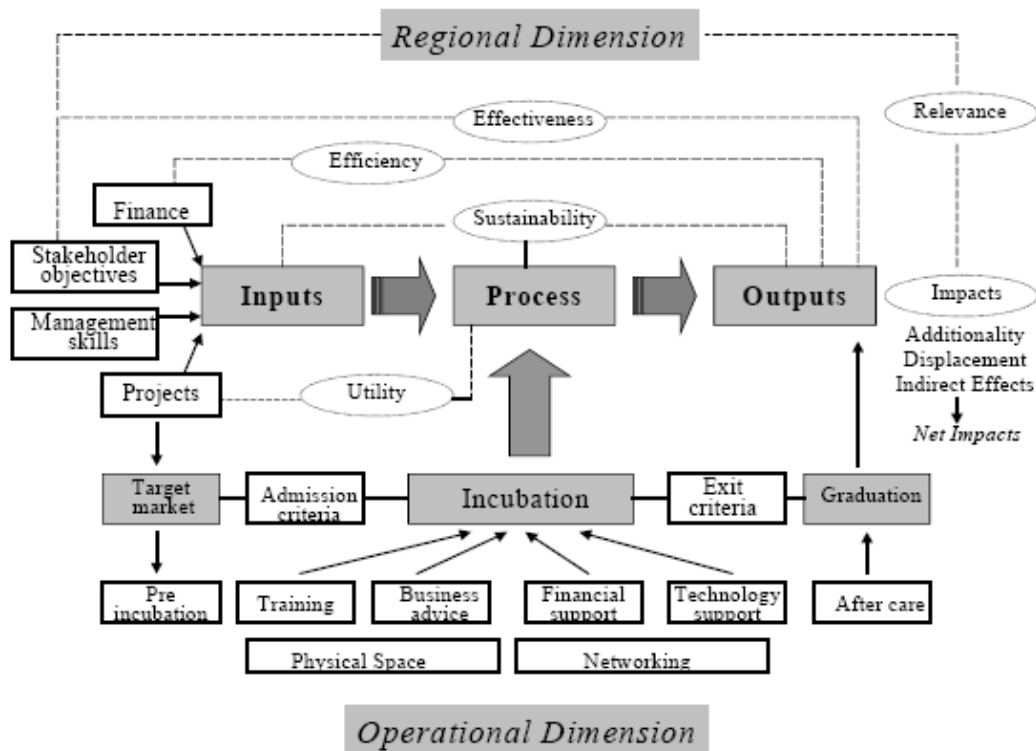
Etttersom de to studiene bygger på samme problemstilling og fokus, er det naturlig at funn og konklusjoner fra de to rapportene vil gli noe over i hverandre. Imidlertid har jeg valgt å behandle studiene hver for seg da en sammenstilling trolig ville vært mer forvirrende enn hensiktsmessig.

#### 4.1.1 "Benchmarking of Business Incubators" (CSES, 2002)

"Benchmarking of Business Incubators" (CSES, 2002) er en best practice-studie for inkubatorvirksomhet i EU-landene. Undersøkelsen er basert på tidligere studier og litteratur samt dybdeintervju med utvalgte inkubatorledere, inkubatorbedrifter og andre interessenter. I tillegg er det gjennom spørreundersøkelse hentet inn informasjon fra 77 inkubatorer og 71 inkubatorbedrifter.

Som utgangspunkt for den videre diskusjonen, defineres inkubatorvirksomhet ut fra en modell, som gjengitt på neste side.





**Fig: 10: Modell for inkubatorvirksomhet**, Hentet fra: "Benchmarking of Business Incubators" (CSES, 2000)

"Inputs" defineres her som interessenters bidrag (eksempelvis finansiering), ledelsesressurser og prosjekter fra gründere<sup>11</sup>. Disse inngår så i selve inkubasjonsprosessen hvor bedriftene får tilgang til lokaler og øvrig tjenestetilbud. "Outputs" er deretter illustrert som levedyktige bedrifter med positiv effekt på arbeidsplasser og verdiskaping i den lokale økonomien. Et hovedelement ved inkubatorer er således det tidsbegrensede oppholdet, hvor exit-kriterier angir når bedriftene bør flytte ut.

"Best practice" vil videre innebære *effektivitet* i forhold til "value for money" og hvorvidt spesifiserte målsetninger er nådd. *Relevans* dreier seg videre om hvorvidt inkubatorens målsetninger og ytelse faktisk bidrar til overordnede (politiske) strategier, og *nytte* angir i hvilken grad tjenestetilbudet møter bedriftenes behov. Til sist legges det vekt på at virksomheten og resultatene fra denne er *opprettholdbare*. Operasjonalisering av "best practice" vil bidra til å møte hvert av disse momentene.

<sup>11</sup> Rapporten påpeker her at noen prosjekter vil ha vært gjennom en pre-inkubasjonsprosess med vekt på idéutvikling før inntak i inkubatoren.

EU-rapportens funn kan deles inn i to grupper: Statistiske ”benchmarks”, eller nøkkeltall, relatert til inkubatorvirksomhet, og drivere for disse. Disse driverne er følgelig suksesskriterier, eller såkalte ”best practices”, for inkubatorer (i EU-land). De kvantitative benchmarks er en funksjon av europeiske forhold som avviker fra norske forutsetninger (i form av både behov og rammebetingelser). En spennende studie kunne være å se nærmere på disse avvikene, hva som ligger bak og hva de impliserer for inkubatorvirksomhet. Dette ligger imidlertid utenfor denne utredningens fokus, og jeg vil derfor kun ta for meg den delen av studien som omhandler ”best practices”. Siden også disse tar utgangspunkt i forhold som avviker fra de norske, vil det nødvendigvis være slik at heller ikke disse momentene er direkte overførbare. I første omgang vil jeg imidlertid la dette ligge: Funnene vil bli supplert med erfaringer fra og innsikt i norske forhold i påfølgende kapitler.

Under har jeg satt opp en tabell over hovedmomenter fra EU-rapporten under kategoriene ”etablering og drift”, ”tilbud og strategi” og ”evaluering”. Som et første moment presiseres at inkubatorer faktisk bør foreta jevnlig benchmarking opp mot gjeldende ”best practice” standarder, og innføre tiltak i samsvar med inkubatorens spesifikke forutsetninger og mål.

<b>“BEST PRACTICE”</b>	<b>UTDYPING:</b>
<b>ETABLERING OG DRIFT</b>	
Fundament: Lokale vekstimpulser	Bør bygge på regionens fortrinn i form av næringsliv og kompetanse og dermed være ledd i en overordnet strategi (RUP)
Regional forankring	<p>Fra det ovenstående følger at inkubatoren bør ha støtte i, og promoteres av, et lokalt partnerskap av offentlige og private aktører.</p> <p>Offentlige myndigheter/virkemiddelapparat har en spesielt viktig pådriftsfunksjon i etableringsfasen av en inkubator.</p>
Markedsanalyse og forretningsplan	<p>Sentralt at inkubatoren utvikles i henhold til en definert forretningsplan, inkludert klare mål og strategier.</p> <p>Vekt på forretningsmessig drift, med mål om å maksimere ”value for money”.</p>

Finansiering	<p>Offentlig støtte er kritisk: Offentlige tilskudd står for en høy andel av de initielle kapitalinvesteringene og rundt 37% av driftsinntektene.</p> <p>Bør søke å redusere avhengigheten av offentlige subsidier, slik at disse kan frigjøres til nye tiltak.</p> <p>Omkring <math>\frac{3}{4}</math> av inkubatorene er drevet på not-for-profit basis.</p>
--------------	--

## TILBUD OG STRATEGI

Lokaler	<p>Stordriftsfordeler krever: ca 5800kvm = ca 18 bedrifter, og rundt 85% belegg.</p> <p>Vekt på fleksibilitet og attraktiv beliggenhet i form av nærhet til kompetansemiljø og kunder/næringsliv.</p> <p>Leiekostnadene er typisk differensiert og økende for 1., 2. og 3. år.</p> <p>I snitt dekkes 40% av driftskostnadene gjennom husleie.</p>
---------	---

Forretningsutvikling	<p>Omfang og kvalitet på tjenestene som tilbys er inkubatorens viktigste bidrag til merverdi.</p> <p>Fokus for utviklingen av best practice for:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- entreprenørskapskurs ( gjerne del av "preinkubator")</li><li>- rådgivning vedr. forretningsutvikling</li><li>- kapitaltilgang; vanligvis gjennom nettverk, men også via egne fond</li><li>- teknologisk støtte</li></ul> <p>Minst know-how synes å eksistere innen entreprenørskapskurs og finansiering, hvilket tyder på at disse bør prioriteres.</p> <p>Subsidiering av tjenester bør ikke virke konkurransevridende</p> <p>Inkubatoren bør legge til rette for samhandling og synergier bedriftene imellom.</p>
----------------------	--

<p>Inntakskriterier</p>	<p>De mest suksessfulle inkubatorene har et bestemt teknologi- eller forretningsfokus. Dette tilsier at inkubatorer bør ha en klart definert målgruppe, som reflekteres i inntakskriteriene</p> <p>Klare fokusområder lar inkubatorledelsen utvikle spesialisert kompetanse, og kan bidra til klyngedannelse og synergier mellom bedriftene.</p> <p>Må foreta en avveining mellom viktigheten av høyt belegg og selektivt inntak. Høyt belegg er viktig for å sikre driftsinntekter, men gjør inkubatoren mindre fleksibel og setter inkubatoren i fare for å være for slakk i inntakskriteriene.</p>
<p>Exit-kriterier*</p> <p>*Merk: i form av <i>utflytting</i></p>	<p>Viktig at exit-kriterier defineres og overholdes for å sikre et visst "omløp" i inkubatoren. Gjennomstrømningen bør ligge på rundt 35% årlig.</p> <p>Dette selv om det i første omgang kan bety lavere inntekter for inkubatoren (fra husleie og andre tjenester den "modne" bedriften benytter seg av).</p> <p>Vanlig å sette perioden til mellom 3 og 5 år.</p> <p>I mange tilfeller vil bedriftene flytte ut ved behov for større lokaler. En annen metode er å operere med økende leiepriser, som etter en gitt periode vil stige til over markedspriser.</p> <p>Merk at inkubasjonsperioden må samsvare med inkubatorens fokusområde: Bedrifter innen bioteknologi vil eksempel ha lengre utviklingstid enn mindre kompliserte produkt.</p>
<p>Nettverk og "after-care" for utflyttede bedrifter, gjennom virtuelle tjenester</p>	<p>Kritisk for å sikre de langsiktige (regionale) effektene av inkubatoren:</p> <p>Oppfølging også etter utflytting vil bidra til at bedriftene blir værende i regionen</p> <p>Dessuten tenderer nyutflyttede bedrifter å være på sitt mest sårbare, og oppfølging av disse bør derfor tillegges like stor vekt som tjenestetilbudet i inkubatoren!</p>
<p>Inkubatorledelsen</p>	<p>Inkubatorledelsens personlige egenskaper, kompetanse og nettverk er kritisk for inkubatorens</p>

	<p>ytelse!</p> <p>Bør søke profesjonalisering av rollen.</p> <p>Vanlig: 5-6 ansatte, hvorav halvparten er ledere.</p> <p>For å sikre effektivitet bør det være en rate mellom personell og bedrifter på 1:3,2.</p> <p>Senior personell bør ha erfaring fra næringslivet.</p>
Type inkubator	<p>Inkubatoren bør klassifiseres og profileres etter fokus, som reflektert i inkubatorbedriftenes virksomhet og teknologi/kunnskapsnivå.</p> <p>Dette i stedet for å ta utgangspunkt i hvilke tjenester inkubatoren tilbyr, som er mer "top down" og tenderer til å være relativt samsvarende selv for ulike typer inkubatorer.</p>
<b>EVALUERING</b>	
Inkubatorens ytelse	<p>Jevnlige vurderinger bør foretas, både for å demonstrere fordeler ved virksomheten og for å identifisere svakheter/styrker</p> <p>Vekt på: forretningsutvikling, kursing for gründere, finansiering og teknologisk støtte.</p> <p>Ytelse bør sees i forhold til langsiktig effekt på regional (nærings-)utvikling, målt blant annet ved antall arbeidsplasser generert av inkubatorbedriftene (direkte og indirekte).</p> <p>Kan deretter vurdere offentlige kostnader per arbeidsplass.</p> <p>Unngå for stort fokus på kortsiktige størrelser som belegg og antall avviklinger.</p> <p>Det kan ta mellom 5 og 10 år å etablere en velfungerende inkubator. Følgelig kan man heller ikke foreta en endelig vurdering av inkubatorens virkning/suksess før denne tid.</p> <p>Ta hensyn til ringvirkninger, slik at det er inkubatorens nettoeffekt som måles.</p>
Modifikasjon av "best practice"	<p>Det finnes et utall varianter av forretningsmodeller for inkubatorvirksomhet</p>

	for inkubatorvirksomhet.  Operasjonaliseringen av ”best practice” bør reflektere lokale, regionale, og nasjonale forhold og målsetninger.
Overordnet evaluering	Studien tyder på at inkubatorer er kostnadseffektive middel for å stimulere frem forskningsbaserte og/eller kunnskapsintensive forretningsideer.
Måling	Bør baseres på feedback fra bedrifter, og ikke bare inkubatorledelsen.

**Tab. 2: Best practice, EU, Kilde: CSES (2002)**

#### 4.1.2 “God praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia”<sup>12</sup>

”God praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia” (Elvestad og Lullau, 2000) er utarbeidet ved Norwegian Trade & Technology Office i London med mål om å bidra i utviklingen av norsk inkubatorvirksomhet gjennom gode eksempler fra Storbritannia. Regioner og inkubatorenheter ble valgt ut med hensyn til potensial for læring og inspirasjon innenfor en norsk kontekst. For å reflektere en blanding av etablerings- eller driftsbetingelser vi kan finne paralleller til i Norge, ble fem inkubatorsentre med til sammen 119 bedrifter valgt ut til dybdeintervju. I henhold til Elvestad og Lullau (2000) kan britisk praksis ha overføringsverdi for innhold og form på inkubator-konseptet som del av distrikts- og regionalpolitikken i Norge.

Innledningsvis gir rapporten en presentasjon av det britiske inkubatorsystemet. Under har jeg helt kort trukket frem noen karakteristika ved inkubatorvirksomhet i Storbritannia:

- Inkubatorenes nettverk er preget av samarbeid mellom offentlig og privat sektor.
- Det eksisterer en erkjennelse av inkubasjon som et håndverk, og en gjensidighet i forholdet mellom inkubatorledelse og bedriftene.
- Inkubatorsentrene henvender seg til målgrupper som tradisjonelt ikke ser seg selv som gründere, og har særlig sterk appell til ungdom. Tilsvarende anses inkubatoretablering som et bidrag til å øke kulturen for entreprenørskap lokalt.
- Blant inkubatorene i Storbritannia er 70% av bedriftene teknologidrevne, mens de resterende er basert på tradisjonell vare- og tjenesteyting.
- 37% er lokalisert og driver samordnet med en forskningspark
- 1/3 av inkubatorene jobber også med bedrifter lokalisert utenfor inkubatoren
- Etter fem års drift har inkubatorene 80% suksessrate, mot 50% for små, nyoppstartede bedrifter utenfor.

Videre tar rapporten for seg forhold som fremstår som særlig vellykkede og sentrale for inkubatorsatsingene. I det følgende vil jeg presentere hovedmomenter i form av en tabell, hvor det skilles mellom god praksis i selve inkubatorhåndverket og god praksis for bedrifter som inngår i en inkubator.

---

<sup>12</sup> (Elvestad og Lullau, 2002): Utarbeidet av Norwegian Trade and Technology Office, London Norges Handelshøyskole, 2007

<b>MOMENTER:</b>	<b>GOD PRAKSIS, UTDYPNING:</b>
<b>I INKUBATORHÅNDVERKET</b>	
<p>Fundament: Lokal vekstimpuls</p>	<p>Eksisterende næringsliv og dens nettverk er nøkkelen til å lykkes.</p> <p>Lokale forutsetninger og behov avgjør inkubatorens målsettinger og strategi, slik at inkubasjon blir en bedriftsutviklingsprosess drevet ”nedenfra og opp”.</p> <p>Inkubatorene rommer en blanding av teknologier og bedrifter, men som gruppevis arbeider innenfor samme sektor/fagområde.</p> <p>Rekrutteringsgrunnlaget må være tilstrekkelig og inkubatoren må ha gode nettverk til markedet for den type bedrifter den tar opp.</p>
<p>Støtte i lokalt partnerskap</p>	<p>Regional forankring ved at inkubatoren er del av en overordnet strategi og et helhetlig virkemiddelapparat er av stor betydning.</p> <p>Inkubatoren kan stimulere til lokal entreprenørskapskultur og styrke områdets image.</p>
<p>Ledelsesrollen</p>	<p>Inkubatorleders egenskaper er kritiske med tanke på inkubasjon som et ”håndverk”.</p> <p>Inkubatorleder være miljøskaper og bidra til at det dannes nettverk og synergier.</p> <p>I tillegg må det etableres eksterne nettverk.</p>



Drift	<p>20-30 bedrifter i inkubatoren. 75-80% belegg, for kostnadseffektivitet og miljø</p> <p>Årlig gjennomstrømning på 30-35% for god funksjonalitet. Sikres gjennom differensiert og økende leiekostnader.</p> <p>For de bedrifter som vokser ut av inkubatoren, tilbys alternative lokaler.</p>
<b>FOR INKUBATORBEDRIFTENE</b>	
Internt miljø	<p>Bidrar aktivt til samlokaliseringseffekt og synergier ved å utveksle ideer, erfaringer og kompetanse (arbeidsdeling)</p> <p>Også samarbeid på tvers av fag antas å gi betydelige synergieffekter</p>
Ressurser og tjenester (intern kompetanse)	<p>Benytter seg aktivt av tilbudet</p> <p>Administrative og trivielle oppgaver overlates til inkubatorledelsen</p>
Nettverk	<p>Benyttes aktivt, blant annet for å skaffe seg kunder og finansiering</p>
Finansiering	<p>For å sikre troverdighet og habilitet er det ansett som viktig at fond for bedriftsutvikling holdes atskilt fra egen drift.</p> <p>Spiller på nettverket i stedet for å benytte seg av inkubatoren som finansieringskilde.</p> <p>Bedriftene unngår å stille seg i gjeld eller bli subsidiert av inkubatoren.</p>
Markedsføring	<p>Bedriftene profilerer inkubatoren (og dens bedrifter) gjennom deltakelse på arrangementer</p> <p>Spiller på legitimeringseffekt</p>

**Tab. 3: God praksis, GB,** Kilde: Elvestad og Lullau (2000)

## 4.2 NORSKE ERFARINGER

Inkubatorkonseptet har sitt opphav fra USA og tidlig 60-tall. Det var imidlertid først på midten av 80-tallet at utviklingen tok til å skyte fart og antall inkubatorer økte sterkt. Etter hvert fant en tilsvarende utvikling sted også i Europa, men konseptet er fremdeles et relativt nytt fenomen i Norge. Selv om enkelte innovasjonsaktører har drevet en form for inkubatorvirksomhet siden begynnelsen av 90-tallet, er det først de siste årene at utviklingen har tatt seg opp. Det første offentlige tiltaket kom i 2000, da SIVA på oppdrag fra Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) fikk i oppdrag å drive Inkubatorprogrammet 2000-2007. Bakgrunnen var et ønske om å stimulere frem inkubatorer som virkemiddel for regional utvikling og derigjennom nasjonal verdiskaping (SIVA, 2004). Mens de første SIVA-inkubatorene ble etablert samme år, ble andre etablert først et par år i ettertid.

På oppdrag fra SIVA utarbeidet Agderforskning i 2003 en statusrapport for de ni første inkubatorene. Hensikten med å analysere resultatene av inkubatorprogrammet var ikke å gjøre noen kritisk evaluering i seg selv, men å trekke ut relevante læringspunkter (Havnes, 2003). Nytt nasjonalt FoU-inkubatorprogram 2007-2011 bygger på dette førstegenerasjons inkubatorsystemet, men er justert i samsvar med erfaringer fra dette pilotprogrammet samt internasjonale erfaringer (Lien, 2007, 1). Selv om inkubasjon er "fersk vitenskap" som i tillegg er unik for de ulike land, har erfaringsgrunnlaget lagt føringer for designet av andregenerasjons inkubatorprogram. Under vil jeg kort presentere norske erfaringer, utfordringer og konsekvenser for nytt nasjonalt inkubatorprogram, i hovedsak basert på midtveisgjennomgangen av det første inkubatorprogrammet: "Ni norske inkubatorer" (Havnes, 2003) og programnotatet til nytt nasjonalt FoU-Inkubatorprogram 2007-2011 (Lien, 2007, 1). Løpende referanser i teksten under vil bli gitt som henholdsvis: "midtveisgjennomgangen" (2003) og "(program-)notatet" (2007).

Fra hovedkonklusjonene til midtveisgjennomgangen (2003) siterer jeg:

*"I forhold til land det er naturlig å sammenligne oss med, er Norge kommet forholdsvis kort i utviklingen av inkubatorer. EU har nettopp foretatt en undersøkelse av inkubatorer i sine medlemsland, som gjennomgående viser sterkere satsing på inkubatorer i andre land enn i Norge."*

Videre påpekes: *”Inkubatorprogrammet til SIVA har vart for kort til at det er mulig å trekke noen konklusjon om det er vellykket eller ikke”.*

Skjønt: *”...så vel erfaringene fra EU som informasjonen i denne midtveisgjennomgangen tilsier at inkubatorprogrammet som helhet har kommet så langt som det er rimelig å vente etter et par år.”*

I programnotatet (2007) til nytt nasjonalt inkubatorprogram fremholdes det at målene bak pilotprogrammet er blitt innfridd: Inkubatorene har vist seg som funksjonelle og i økende grad etterspurte arenaer for nye bedrifter. Terskelen for etablering av nye bedrifter er senket, og inkubatorvirksomhet har generelt økende aksept og stigende betydning for regional næringsutvikling. Hensiktsmessige prosesser, metoder og verktøy er til dels implementert.

Til tross for at evalueringen i helhet er positiv, er det identifisert vesentlige hindre for optimal utnyttelse av det potensialet inkubatorkonseptet innebærer. I programnotatet (2007) fremholdes det at flaskehalsen i hovedsak omfatter mangel på risikovillig kapital, forretningsmessig kompetanse i tidlig fase og regional forankring av inkubatorvirksomheten. Det nye programmet har som mål å finne løsninger på disse utfordringene.

Såkorndfondene tenderer å investere i en senere fase enn opprinnelig tiltenkt, slik at det fortsatt eksisterer et kapitalgap i tidlig fase. Dessuten vil kun en svært liten andel av inkubatorbedriftene få tilgang til såkornkapital, hvilket tilsier et behov for styrking av egenkapitalen i inkubatorene, slik at disse selv kan tilby medfinansiering for å bidra til å lukke gapet. Ved selv å investere i bedriftene gir inkubatoren dessuten et troverdig eierengasjement og får også mulighet for avkastning på sikt. Gjeldsgenerering, og senere konvertering til aksjekapital, i stedet for direkte betaling for tjenester som rådgivning og redusert husleie vil dessuten virke risikoavlastende for entreprenøren. For lisenser vil en tilsvarende ordning innebære andeler av fremtidige lisensinntekter, fremholdes det i notatet (2007).

Videre tilsier både norske og internasjonale erfaringer at offentlig støtte er nødvendig for å finansiere inkubatorvirksomhet. Gjennom inkubatorprogrammet vil SIVA kunne dekke inntil 50% av kostnadene knyttet til inkubator drift (unntatt husleie i revidert program) hvor det resterende forutsettes dekket gjennom lokale/regionale aktører. Regional medfinansiering er imidlertid varierende og ustabil, og representerer således en utfordring for inkubatorene. For øvrig vil inkubatorene kunne benytte seg av offentlige/industrielle forsknings- og

Norges Handelshøyskole, 2007

utviklingskontrakter (OFU/IFU). Samtidig viser studier til nødvendigheten av forretningsmessig drift. Programnotatet (2007) søker å hensynta dette ved å anbefale at inkubatorvirksomheten organiseres som et eget resultatområde under innovasjonsselskapet, eller eventuelt som et selvstendig AS, for slik å ansvarliggjøre inkubatorene. For bedre å kunne vurdere effekter av virksomheten vil dessuten SIVA stille flere krav til rapportering og gjennomføre mer systematiserte evalueringer enn hva som ble gjort under pilotprogrammet. Måling og oppfølging vil baseres på inkubatorenes egne målsettinger, og som forutsettes relevante for regionen. Videre påpekes at indikatorene ikke bør være i strid med inkubatorens overordnede mål eller på annen måte lede til suboptimale beslutninger. Eksempelvis vil et overdrevent fokus på antall bedrifter og "exit-rate" kunne føre til at inkubatorer vegrer seg mot å gå tidlig inn i innovasjonsprosessen. I tillegg fokuserer det nye inkubatorprogrammet på at inkubatoren et tilknyttet et større innovasjonsmiljø, som dermed dekker alle fasene i innovasjonsprosessen, fra idéutvikling til vekstfasen.

Når det gjelder kompetansen i inkubatoren, vil SIVA jobbe for coaching av inkubatorledere som et ledd mot profesjonalisering. Foreløpig foreligger ingen "profesjonsstandard", men studier viser at inkubatorlederen bør ha ledererfaring fra konkurranseutsatt virksomhet, samt personlige egenskaper som driv, motivasjons- og kommunikasjonsferdigheter. Bøklepp (2007) påpeker at en snevrere definisjon og større reguleringer for inkubatorvirksomhet i Norge enn i utlandet innebærer at behovet for benchmarking trolig vil være mindre her til lands. Følgelig bør fokuset i Norge gjerne være på å få til erfaringsutveksling mellom de ulike inkubatorene, for slik å kvalitetssikre selve operasjonaliseringen av driften. Et eksempel er her utvikling av inntakskriterier: I tillegg til gründerteamets personlige egenskaper og motivasjon, tar de fleste inkubasjonsmiljøene utgangspunkt i momenter som innovasjonshøyde og vekstpotensial, en klart definert og kommersialiserbar forretningsidé, tilknytning/relasjon til inkubatoren og samarbeidspotensial med lokal/regional industri/næringsliv og kompetansemiljø. I tillegg stilles det krav om at selskapet er "i etablering eller allerede er stiftet som et AS. For øvrig søker det nye programmet også å øke inkubatorenes kapasitet: Mens inkubatorvirksomheter i pilotperioden har vært finansiert med utgangspunkt i en 75% stilling, tilsier erfaringer at dette er for lite til å ivareta alle funksjonene i inkubatoren. Kapasitetsbeskrankinger vil således kunne stagge utvikling og vekst hos inkubatorbedriftene. Videre legges det vekt på betydningen av et team bak inkubatordriften, som i sum besitter nødvendig kompetanse og nettverk. Varierende kompetansebehov kan tale for at inkubatoren

Norges Handelshøyskole, 2007

trekker på ekstern kompetanse, eller benytter seg av ”midlertidige ressurspersoner” i stedet for å ha et komplett team av fast ansatte. Notatet til inkubatorprogrammet (2007) anbefaler imidlertid minst 2 fast ansatte. I tillegg bør inkubatorvirksomheten komplimenteres med ressursperson(er) for i tilknytning til idéfase/ preinkubator og vekstfase.

Et annet hovedpunkt i andregenerasjons inkubatorprogram er et fokus på regional forankring. Siden lokale/regionale behov vil være avgjørende for inkubatorens mål og fokus, vil også tjenestetilbudet kunne variere fra inkubator til inkubator. Hovedkategorier av tilbud vil imidlertid omfatte rådgivning i forbindelse med forretningsutvikling, kobling til finansieringskilder, tilgang til inkubatorens nettverk, fysiske lokaliteter, et faglig og sosialt miljø samt administrative tjenester. Særlig kompetanse og kunnskapsrelaterte tjenester fremheves som prekære tilbud. Regional forankring innebærer videre en spissing mot områder som gjenspeiler lokale/regionale forhold og konkurransefortrinn. I tillegg til en tydelig markedsprofil, og oppbygging av spisskompetanse, vil fokusert inkubatorvirksomhet kunne legge til rette for synergier og etablering av regionale næringsklynger.

Programnotatet (2007) til nytt nasjonalt inkubatorprogram slår fast at regional forankring, lokal og regional medfinansiering, rolleavklaring i forhold til de øvrige aktørene i det regionale innovasjonssystemet, samt samarbeid og nettverksbygging er viktige faktorer for inkubatorers suksess. Videre legges det vekt på distribuerte løsninger, som innebærer en samordning av eksisterende inkubatorsatsinger i regionen, samt etablering av tjeneste- og ressurstilbud også i distrikter hvor dette ikke finnes. Gjennom dette SIVA-konseptet er inkubatortjenester nå tilgjengelig for næringshager i store deler av landet. På den måten kan mindre inkubatorer sikre nødvendige skalafordeler, og partnerne kan mer direkte dra nytte av erfarings- og kompetanseutveksling. Ved å skape et utvidet nettverk kan dessuten samarbeidsprosjekter lettere genereres og inkubatorene vil ha et større geografisk område å hente prosjektideer fra. Ved slike distribuerte løsninger er det imidlertid essensielt at den sentrale inkubatoren har tilstrekkelig med ressurser slik at satsingen ikke går på bekostning av et opprinnelig velfungerende inkubasjonsmiljø. I tillegg kan det argumenteres for at inkubatoren må ha behov for ideer utover de som genereres via sitt eget nærmiljø, slik at den har egeninteresse i tiltaket.

Nytt med det nye programmet er også et økt fokus på resultat og effekter av inkubatorens virksomhet. Basert på innrapporterte målinger vil SIVA gjennomføre årlige evalueringer av Norges Handelshøyskole, 2007

inkubatoren, med en større gjennomgang tre år ut i programperioden. Som påpekt over, la programnotatet (2007) vekt på at SIVA må være fleksible i forhold til hvilke indikatorer som skal måles for den enkelte inkubator, for slik å fange opp ulike lokale/regionale forutsetninger og inkubatorens rolle og formål. Som del av en større finansieringsløsning, vurderes det å etablere en bonusordning for inkubatorer som klarer å nå de forhåndsdefinerte målene. En slik bonusfinansiering er imidlertid ikke helt uproblematisk hensyntatt svært varierende utgangspunkt og vekstpotensial for de ulike inkubatorene. Dessuten vil man ha potensielle feilkilder i form av skjeve utvalg, slik at resultatene kanskje ikke er knyttet til inkubatoren, men snarere lå innbakt i de tilgjengelige prosjektene. Som et siste moment, risikerer man også at en slik ordning fører til suboptimale beslutninger ved at det kan oppstå et motsetningsforhold mellom de indikatorer som måles og virksomhetens effekt.

## 4.3 (KURIØSE) TALL OG GRAFISKE FREMSTILLINGER

Tall fra Campus Kjeller (2003, 2) viser at Rogaland Kunnskapspark Inkubator per 31.12.02 utpekte seg som den mest produktive inkubatoren, målt som *snittomsetning per ansatt*. Når det gjelder *omsetning per inkubatorbedrift*, kom Campus Kjeller best ut, tett etterfulgt av både Rogaland Kunnskapspark Inkubator og inkubatoren i Tromsø. Tallene viser videre at inkubatorene i sentrale strøk, representert ved Tromsø, Akershus, Oslo, Stavanger, Bergen og Trondheim, har nærmere 80% av omsetningen. Disse utgjør samtidig omkring halvparten av landets inkubatorer.

Her må påpekes at de eldste inkubatorene har drevet inkubatorrelaterte tjenester helt siden 1990, og at tidligere selskaper også inngår i statistikken, slik at utvalget trolig ikke er helt representativt. Dessuten vil det være naturlig at inkubatorenes spesialisering vil påvirke tallene, siden f.eks. et forskningsbasert produkt generelt vil ha lengre tid til markedet.

Hensikten med å trekke frem tallene er imidlertid ikke for å vise til eksakt vitenskap, men snarere gi et visst innblikk i omfanget av de ulike inkubatormiljøene.

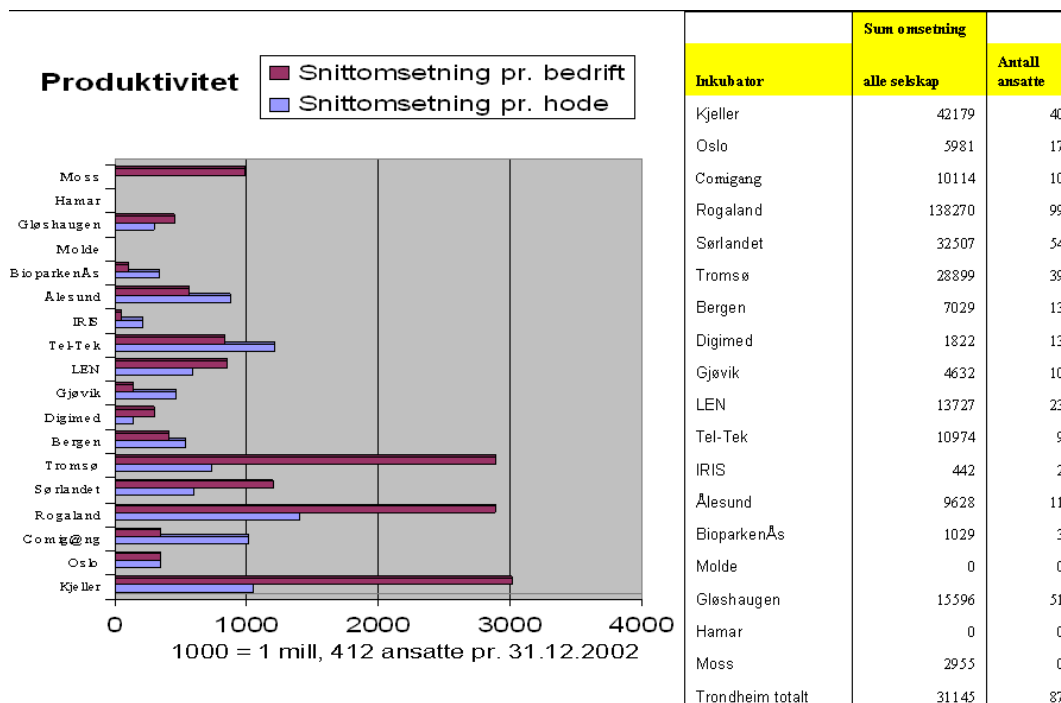


Fig. 11: Produktivitetstall, Hentet fra Campus Kjeller (2003, 2)

**”Norske inkubatormiljøer trenger sårt flere suksesser”** – inkubatorer vurdert etter exit-rate

Ovennevnte påstand er tatt fra overskriften til en artikkel i ukebladet MandagMorgen (2005). Artikkelen var basert på en nordisk undersøkelse, hvor suksess ble definert i form av inkubatorens exit-rate; det vil si den andelen selskaper som har forlatt inkubatoren som levedyktige bedrifter i forhold til det totale antall selskaper som er eller har vært tatt opp i inkubatoren. Exit-raten kan dermed gi et mål på hvor god inkubatoren er til å ”klekke ut” bedrifter. Imidlertid bør det påpekes at exit-raten ikke sier noe om bedriftsstørrelse, levedyktighet etter utskillelse eller vekst. Dessuten kan det argumenteres for at en slikt mål er for bedriftsfokusert, og at man i stedet burde måle produktivitetstall.

Basert på dette målet, var Rogaland Kunnskapspark Inkubator, fulgt av Inkubator Tromsø og Comig@ng Inkubator på Lillehammer best i Norge. De norske inkubatorene viste generelt langt bedre resultater enn sine danske kolleger, men har mye å ta inn på de beste miljøene i USA og Finland.

Et hovedproblem blant de danske inkubatorene hevdes å være avhengighet av leieinntekter. SIVAs første inkubatorprogram innebar arealtilskudd. Dette er imidlertid fjernet fra nytt nasjonalt inkubatorprogram for å legge større vekt på andre tjenester, som forretningsutvikling og rådgivning.

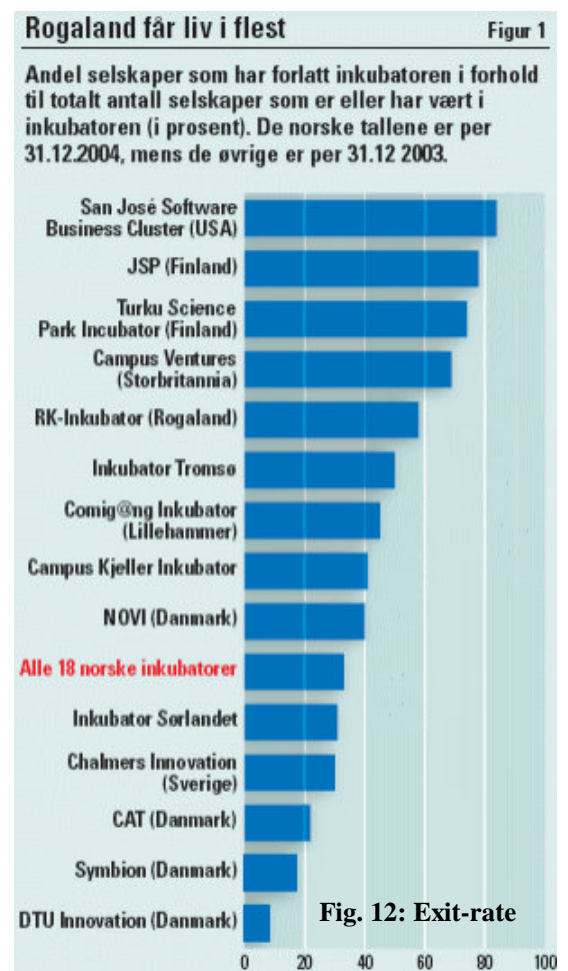
Når det gjelder finnenes suksess, hevdes denne å resultere fra en mer kommersiell og mindre akademisk orientering.

Gjennom intervju med ulike aktører i miljøene

kom MandagMorgen frem til følgende suksesskriterier:

- Autoritet, for å tiltrekke seg de gode ideene
- Spesialisering
- Kompetanse, spesielt i forhold til lederrollen
- Driftsmidler og risikovillig kapital
- Gjennomløpstid: begrenset oppholdet for dynamikk

Norges Handelshøyskole, 2007





## 5. PRIMÆRDATA; DYBDEINTERVJU

I det følgende vil jeg gi et overblikk over de fem utvalgte inkubatorene. De ulike inkubasjonsmiljøene ble som nevnt valgt ut med basis i lokale forhold og hvilken forretningsmodell de opererer under. I tillegg ble det lagt vekt på ikke bare å undersøke de største og mest profilerte virksomhetene, men også å inkludere inkubatorer tilknyttet kunnskapsparker og mindre forskningsmiljø. En følge av Norges inndeling i fylker og kommuner gjør det nødvendig å ta nettopp en mer "bottom up" tilnærming ved inkubatorspørsmålet. I Sverige og Finland, derimot, finner vi eksempelvis mer sentraliserte styresett, slik at de regionale variasjonene vil være mindre. Hensikten med å besøke virksomheter med ulike forutsetninger var å generere et større mangfold av innspill. På den annen side kunne man argumentert for å studere inkubatorer med mest sammenfallende utgangspunkt som Bergensregionen, for slik å generere mest mulig relevant informasjon i forhold til anvendelsen i rapportens siste kapittel. Imidlertid vil jeg her legge vekt på at utredningen i tillegg til å ha et praktisk formål som direkte beslutningsgrunnlag også skal være av generell nytte for norsk inkubatorvirksomhet som sådan. Selve anvendelsen med spesifikke anbefalinger for Bergensregionen vil således kun utgjøre en mindre del av oppgaven, og bør derfor ikke være utslagsgivende for valg av analyseenheter.

Følgende aktører (inkubator og leder) ble valgt ut til dybdeintervju:

- Rogaland Kunnskapspark Inkubator ved Marit B. Hagland
- Campus Kjeller ved Jonny Groth
- DRIV ved Hege Eiklid (HiBu)
- Innovasjonssenter Gløshaugen ved Bjørn-Inge Haugan (NTNU/SINTEF)
- Molde Kunnskapspark Inkubator ved Frank G. Lien

De neste delkapitlene vil gi en presentasjon av de fem inkubatorene i form av mindre casestudier. Merk at det vil ikke gjøres noen fullstendig analyse av de enkelte enhetene, men i stedet fokuseres på å få fram inkubatorenes særegenheter og forretningsmodellenes betydning for hvordan inkubatorene driftes. Beskrivelsen bygger på informasjon fra dybdeintervju samt sekundærdata hentet fra artikler og omtale på internett. Møtene fant sted i perioden april – juni 2007.

## 5.1 ROGALAND KUNNSKAPSPARK ( RK) INKUBATOR

*Informasjonen i dette delkapittelet bygger i hovedsak på dybdeintervju med inkubatorleder Marit B. Hagland, samt offentlig tilgjengelig stoff fra nettstedene kunnskapsparken.no og rogink.no.*

### 5.1.1 Bakgrunn: RK Inkubator og lokale forutsetninger

RK Inkubator er lokalisert i et eget bygg i Rogaland Kunnskapspark, som er samlokalisert med Universitetet i Stavanger og RF-Rogalandsforskning på Ullandhaug i Stavanger. Kunnskapsparken ble etablert i 1993, og i takt med et økende aktivitetsnivå utviklet den seg mot dagens tredelte struktur bestående av et separat eiendomsselskap: ”Kunnskapsparken Eiendom AS”, inkubasjonsvirksomhet under ”Kunnskapsparken Utvikling AS” og teknologioverføringskontoret ”Prekubator TTO”. Sistnevnte er felles kommersialiseringsenhet for alle forskningsmiljøene i Rogaland og bistår i kommersiell utvikling av ideer som deretter kan kvalifisere til opptak i inkubator. Leder for RK-inkubator Marit B. Hagland (2007) fremhever et tett samarbeid med Prekubator, som også driver systematisk oppsøkende virksomhet og gjør en viktig jobb med hensyn til holdningsarbeid ut mot potensielle målgrupper.

Følgende figur illustrerer regionens innovasjonsmodell for utvikling av kunnskapsintensive ideer.

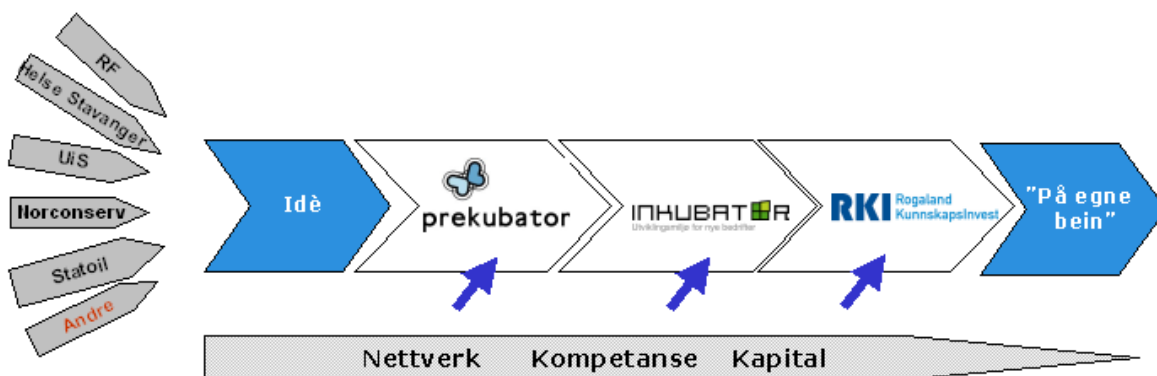


Fig. 13: Innovasjonsmodell, RK (Handeland, 2005)

### 5.1.2 Forretningsmodell – økonomisk aspekt

RK-Inkubator opererer etter samfunnsmodell og er meget bevisst på inkubatorens rolle som ”fylkets regionale aktør”. Samtidig fremhever Hagland (2007) at det legges vekt på forretningsmessig drift. Eiendomsdriften er skilt ut i et eget selskap, som prismessig følger vanlige vilkår for næringsbygg i området. Framleie til inkubatorbedrifter er altså ikke et profittprosjekt for RK-Inkubator. Avkastningen er derimot tenkt å komme i form av gode prosjekter; RK-Inkubator tar eierandeler i alle bedriftene. Investeringsaktiviteten vil dessuten øke fremover med opprettelsen av et eget, kommersielt drevet fond. Også betaling for rådgivning skjer i form av eierandeler; I inkubatoravtalen har hver bedrift definert et gitt antall rådgivningstimer til en bestemt timepris, hvor oppgjør skjer i form av eierandeler og ikke kontantbetaling.

Inkubatoren fokuserer ikke eksklusivt på kommersialisering av forskningsresultater, men legger vekt også på nyskaping i form av andre produkter og tjenester. Generelt skilles det mellom fire(/fem) ulike satsingsområder i samsvar med fylkets strategiske næringsplan: energi, mat, kultur og medisin/helse (og evt. maritim), hvor det overordnede formålet er å bringe nye forretningsideer til lønnsom virksomhet. Av målgrupper vises det blant annet til nyutdannede og forskere, bedrifter som ønsker knoppskyting eller skal nedbemanne, samt frittstående etablerere.

Ifølge Hagland (2007) bygges det nå opp en finans- og porteføljeavdeling som en egen, kommersielt driftet enhet i inkubatoren. Det vil investeres minst 10% i alle inkubatorbedriftene, og mer i dem som anses å ha størst potensial. For å unngå dårlige relasjoner i tilknytning til verdsettelsesprosessen vil ledelsen av denne enheten være atskilt fra resten av inkubatorledelsen. Målet bak tiltaket er både å redusere blodbadet i tidlig fase og å bidra til finansiell ryggrad for inkubatoren.

RK-Inkubator var SIVA-finansiert fra oppstarten av inkubatorprogrammet i 2000 til utfasingen fem år senere, og har også fått tilslag om deltakelse i det nye FoU-Inkubatorprogrammet for 2007 - 2011. Hagland (2007) presiserer imidlertid at SIVA-finansieringen kun er midlertidig, slik at inkubatoren ikke ene og alene kan basere seg på denne. Målsetningen – og en kritisk suksessfaktor fremover – er at porteføljen etter SIVAs programperiode skal gi en årlig vekst på 5-10%.

Når det gjelder finansiering av inkubatorbedriftene, er det opprettet et eget såkornfond, ”Rogaland KunnskapsInvest” for investeringer i bedrifter på Ullanhaug, jf. figuren ovenfor. Kapitaltilgang er ofte en av de største utfordringene ved oppstart av ny bedrift, selv om kunnskapsparken arbeider aktivt for å sikre finansiering fra både offentlige kilder og private/institusjonelle investorer. Ett problem er at de fleste investeringsmiljøer sjelden går inn i tidlig fase. Egne investeringer gjennom kunnskapsparken anses derfor som et viktig bidrag i inkubasjonsprosessen. I tillegg til Rogaland Kunnskapspark består fondets eiere av offentlige myndigheter, virkemiddelapparat og lokalt næringsliv. Alle investeringer gjennom KunnskapsInvest gjøres på kommersiell basis. RK-Inkubator er ellers ikke tilknyttet ett spesifikt investeringselskap. Hagland (2007) ser det her som mest hensiktsmessig at enten inkubatoren selv eller via Connect søker opp det investeringsalternativet som passer best for den aktuelle bedriften.

I tillegg har RK inngått en samarbeidsavtale med Statoil og Innovasjons Norge om et *Inkubator Leverandørutviklingsprogram (I-LUP)*, hvor hver av partene vil stå for 1/3 av finansieringen ved utvikling av aktuelle produkter. I tillegg vil bedriftene få tilgang til kompetanse fra Statoil, som sikrer at produktet tilpasses kundens behov.

### 5.1.3 Øvrige momenter

En egen styringsgruppe bestående av representanter fra både akademia, offentlig virkemiddelapparat og lokalt næringsliv avgjør hvilke bedrifter som skal tas opp i inkubatoren og er i tillegg med på å utarbeide strategier for driften. Ingen av inkubatorene i Rogaland Inkubator-nettverket inngår i styringsgruppen, og skal følgelig bare legge til rette for nye bedrifter på best mulig måte. Hagland (2007) ser ordningen som ubetinget positiv, og referer til at inkubatoren jobber på vegne av fylket. Inntakskriterier innebærer for øvrig at forretningsideen må være innovativ og kommersialiserbar, og at gründeren må være motivert for opptak og vise vilje og evne til egeninnsats. Hagland (2007) poengterer også at etableringen innen rimelig tid må forventes å bli en hovedbeskjeftigelse for gründer for slik å unngå at prosjektet stagnerer.

Ved spørsmål om sentrale fordeler utover kapitaltilgang ved å være lokalisert i kunnskapsparken, fremhever Hagland (2007) synergieffekter i form av kunnskapsoverføring

mellom bedriftene i inkubatornettverket, samt et faglig og sosialt miljø. RK legger altså stor vekt på samlokaliseringseffekten. Dessuten tilbys fleksible leieavtaler med tilgang til felles infrastruktur og sosiale aktiviteter som temalunsjer og andre arrangementer. I tillegg viser kunnskapsparken til nettverk mot faglig og forretningsmessig kompetanse. Hver inkubatorbedrift får en dedikert ”prosessansvarlig”, som kan arrangere koordineringsmøter ved behov. I inkubatoravtalen har hver bedrift definert et gitt antall rådgivningstimer til en bestemt timepris, der oppgjør skjer i form av eierandeler, og ikke kontantbetaling. Per i dag er det syv ansatte i Kunnskapsparken Utvikling AS, hvorav de fleste har spesifikke ansvarsområder. Inkubatoren kan trekke på kompetanse fra hele teamet, men Hagland (2007) sier at inkubatoren fremstår som underbemannet og skal opprette opptil flere nye stillinger. Hagland (2007) fremhever imidlertid at det samtidig kan leies inn eksterne konsulenter på timebasis, ofte til en fremforhandlet rabattert pris (rammeavtale).

Når det gjelder oppfølging av inkubatorbedriftene, foretar RK-Inkubator en systematisk målvurdering hver 6. måned. Evalueringen inneholder 20 kriterier for å måle både utviklingen i selskapene og bedriftenes oppfatning av inkubatoren. Hagland (2007) innrømmer imidlertid at det ikke er gjort noen direkte evaluering av om bedriftene er fornøyd med ressurs- og tjenestetilbudet og at inkubatoren trolig har vært for dårlig til å ”kaste ut” bedrifter uten tilfredsstillende progresjon. Oppfølging av inkubatorbedriftene skjer så lenge inkubatoren har eierinteresse i selskapene, og Hagland (2007) poengterer at utflytting fra inkubatoren ikke nødvendigvis innebærer ”exit”. Inkubatoren selger seg ofte ut når bedriften gjør en emisjon, men hvert case vurderes likevel individuelt. Videre sier Hagland (2007) at det ikke finnes noe organisert ”alumni”-nettverk for å bidra til erfaringsutveksling mellom gamle og eksisterende inkubatorbedrifter; et frivillig ekspertnettverk tar seg av kompetansespørsmål tilnyttet oppstartsvirksomhet. På den annen side fremhever hun at det er store synergier mellom eksisterende inkubatorbedrifter, og at nasjonale og internasjonale nettverk sørger for erfaringsutveksling fra andre inkubatorer. Eksempelvis er kunnskapsparken med i EBN, som er en nettverksorganisasjon for innovasjonsmiljø i Europa, og har nylig blitt med i et nasjonalt matnettverk for å samarbeide om utvikling av opptakskriterier for dette nye satsingsområdet.

Videre er det etablert et eget nettverksselskap i regionen, kalt ”Rogaland Inkubator”, hvor de ulike innovasjonsaktørene (næringshager og inkubatorer) rundt i distriktene er linket opp mot RK-Inkubator. Ved opptak av nye medlemmer skrives en intensjonsavtale vedrørende erfaringsutveksling, tjenester o.l., som blant annet vil finne sted via et eget intranett.

Foreningen er også i dialog med industriinkubatorer om hvordan partene kan samhandle bedre. I sum har dette gitt et innovasjonsmiljø preget av samarbeid og en god dialog mellom de ulike aktørene i det regionale innovasjonssystemet. Hagland (2007) fremhever således et sterkt fokus på regional utvikling, hvor inkubatoren jobber bevisst på vegne av fylket.

Foreningen Rogaland Inkubator skal bidra til nyskaping i hele fylket gjennom samlokalisering, nettverk og tjenester tilpasset oppstartsbedrifter også utenfor Stavangerregionen og kan således betraktes som en fasilitator for distribuerte løsninger og regional utvikling. Tanken er at felles utnyttelse av tilgjengelige ressurser og et felles tjenestetilbud for bedrifter på ulike lokasjoner vil bidra til en rekke synergieffekter. På hjemmesiden ([www.rogink.no](http://www.rogink.no)) fremheves følgende momenter:

- Nettverk mellom flere inkubatorbedrifter vil gi større rom for samarbeid og synergier dem imellom
- Kunnskapsoverføring mellom eksisterende inkubatormiljø vil gi bedre, og rimeligere, tjenester til flere bedrifter
- Inkubatorene vil bli mer synlige og dermed kunne bidra til rekruttering av nye bedrifter.
- Større tyngde mot politiske myndigheter og virkemiddelapparatet.

Rogaland Inkubator er organisert som en forening mellom de ulike inkubasjonsmiljøene. Bak disse igjen står en kombinasjon av offentlige myndigheter og lokalt næringsliv. Både SIVA og Innovasjon Norge er med på å finansiere samarbeidet.

Hagland (2007) påpeker at den fylkesmessige samordningen skiller RK-Inkubator ut fra andre regionale innovasjonssystemer som Oslo, Bergen og Trondheim. Viktige bidragsytere i så måte er både foreningen Rogaland Inkubator og den felles kommersialiseringsenheten "Prekubator". Gjennom et bredt nettverk går denne inn i de ulike kompetansemiljøene og leter etter kommersialiserbare forskningsresultater. I tillegg til systematisk oppsøkende virksomhet er Prekubator god på holdningsarbeid ut mot potensielle målgrupper, og har derfor trolig mye av æren for RK-Inkubators gode deal flow. Hagland (2007) legger til at inkubatoren har mål om å ta opp 10 nye bedrifter årlig. Samtidig antas det å bli tatt opp like mange i det distribuerte nettverket, mens 6 bedrifter trolig vil flytte ut.

## 5.2 CAMPUS KJELLER (CK)

*Stoffet i dette delkapittelet er i hovedsak basert på dybdeintervju med inkubatorleder Jonny Groth og tilgjengelig informasjonen fra nettstedene [campuskjeller.no](http://campuskjeller.no) og [kunnskapsbyen.no](http://kunnskapsbyen.no).*

### 5.2.1 Bakgrunn: CK og lokale forutsetninger

I 1995 ble Campus Kjeller AS etablert som del av Kjeller Teknologipark. CK er en kommersialiseringsaktør og et investeringsselskap med energi, miljø og samfunnssikkerhet som definerte fokusområder. Samlokalisering med nasjonale forskningsinstitutt, kunnskapsbedrifter og academia sikrer god tilgang på forskningsbaserte ideer, nettverk og kompetanse og bidrar således til et utpreget FoU-fokus. Med omkring 5000 ansatte og 5000 studenter, er det lokale forskningsmiljøet på Kjeller det største FoU-baserte teknologimiljøet sør for Trondheim og inkluderer aktører som Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI), Institutt for Energiteknikk (IFE), Norsk Institutt for Luftforskning (NILU), The Norwegian Seismic Array (NORSAR), samt Høgskolen i Akershus (HiAk) og UniK (Universitetsstudiene på Kjeller). Nettopp forskningsaktiviteten i nærområdet gir opphav til nye prosjekter og er dermed naturlig ”premissleverandør” for inkubatorens satsingsområder.

Eiendomsdriften har siden 2001 blitt ivaretatt av et separat selskap: Kunnskapsbyen Eiendom AS (KE). Forretningsideen til KE er å tilby funksjonelle lokaler rettet mot kunnskapsbedrifter og andre aktører som inngår i det lokale næringsmiljøets infrastruktur, samt å stå for driften av bygningene. KE er altså et for-profit selskap, hvor blant andre Campus Kjeller AS har eierandel. Ved at CK videreformidler subsidierte lokaler til sine inkubatorbedrifter unngås for øvrig at disse ”prises ut” av miljøet.

I 2000 ble det opprettet en interesseorganisasjon for lokale/regionale kunnskapsvirksomheter, Kunnskapsbyen Lillestrøm (KL), med mål om å bidra til økt nyskaping og derigjennom nasjonal verdiskaping. Ved å anta en ikke-kommersiell fasilitatorrolle søker KL å koordinere næringslivet og forskning- og utdanningssmiljøet i kommunen og regionen for øvrig. Med over 40 medlemsbedrifter og 5000 ansatte skal selskapet stimulere til bedre dynamikk i

næringsklyngen og jobber med blant annet infrastruktur og fellestjenester, samarbeid om profilering og generell tilrettelegging for innovasjon i samarbeid med ulike aktører<sup>13</sup>.

Denne tredelingen i separat eiendomsselskap, kommersialiseringsaktør og innovasjonsselskap, samt en fellesorganisasjon med fasilitatorrolle sikrer at hver aktør kan rendyrke egen virksomhet.

Ved å betrakte strukturen i Kjeller-miljøet, kan det for øvrig trekkes klare linjer til regionale innovasjonssystemer (RIS) og Triple Helix: miljøet er en klynge av samlokaliserte bedrifter i samme eller tilstøtende næringer, hvor det er samarbeid mellom disse og et lokalt kunnskapsmiljø. Spesielt for Kjeller er det sterke FoU-grunnlaget representert ved store nasjonale forskningsinstitutter. Gjennom Kunnskapsbyen Lillestrøm sikres dessuten offentlig og privat samarbeid. KL har bred oppslutning i miljøet på Kjeller og antar klyngens ”fasilitatorrolle” ved å bidra til å samle bedriftene mot et felles mål. Campus Kjeller sikrer videreutvikling av forskningsresultater med kommersielt potensial gjennom sin kommersialiserings- og inkubatorvirksomhet. Det svakeste leddet i Triple Helix sammenheng synes å være HiAk; Groth påpeker at høyskolen er preget av helsefag og andre retninger som ikke i særlig grad kan relateres til Kjeller-miljøets kjerneområder. Av den grunn er det liten samhandling mellom HiAk og instituttene, samt det lokale næringslivet. UniK kan imidlertid representere et ”bøtemiddel” her: siden 2002 har UniK tatt imot studenter fra energi- og miljøstudiet ved NTNU<sup>14</sup>.

## 5.2.2 Forretningsmodell – økonomisk aspekt

Campus Kjeller AS ble etablert i 1995 med mål om å kommersialisere forskningsresultater gjennom bedriftsetablering eller lisensiering. I 2003 ble virksomheten utvidet til å omfatte investeringer i porteføljebedriftene, da med Statoil som medeier. Formålet er å bringe frem og videreutvikle forskningsbaserte ideer med stort vekstpotensial, hvor CK kan tenkes å bidra til en akselerert kommersialiseringsprosess og å gjøre prosjektet mer lønnsomt. For CK som investor vil avkastning genereres i form av eierandeler eller royalti.

---

<sup>13</sup> [www.kunnskapsbyen.no](http://www.kunnskapsbyen.no)



På hjemmesiden defineres Campus Kjeller AS sin forretningsidé som et innovasjonssenter basert på å:

- opprette nye bedrifter eller lisenser fra forskningsbaserte prosjekter
- være en aktiv toveis link mellom FoU-institusjonene og industrien
- promotere nasjonal og internasjonal forretnings- og forsknings-samarbeid
- drive inkubatoren, og derigjennom å skape vekst

De ovenstående punktene kan videre deles inn i to prosesser, hvor den første tar for seg idéutvikling og kommersialisering av forskningsresultater, mens den andre dreier seg om inkubasjon, dvs bedriftsetablering og vekst. Dette er illustrert i følgende modell:

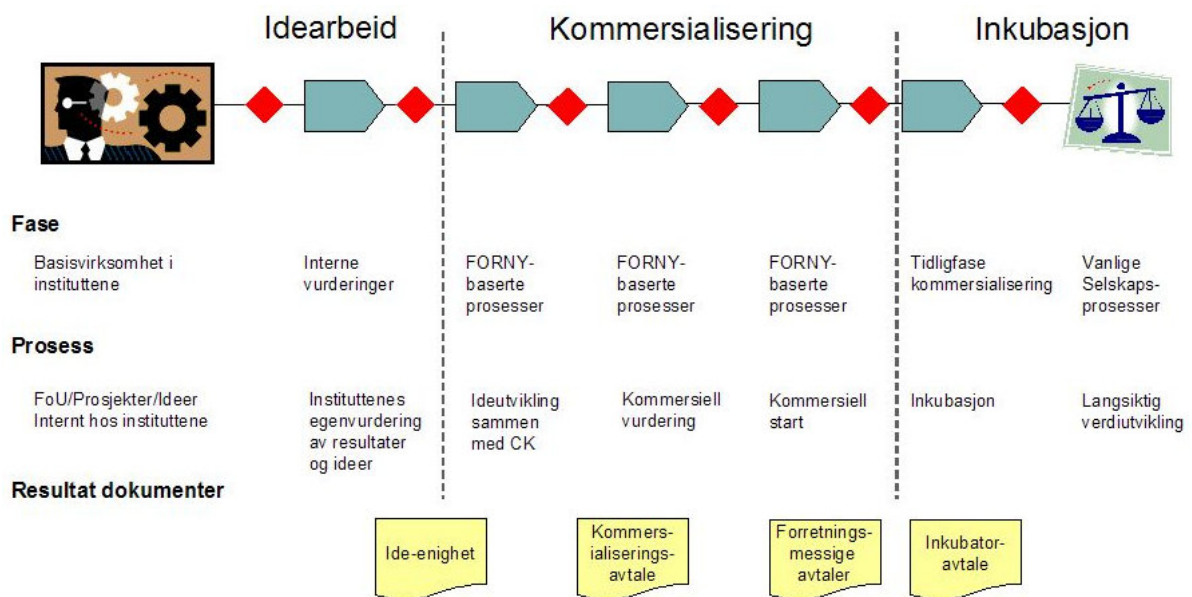


Fig. 14: Kommersialisering og inkubasjon, CK, Hentet fra C4K™

Campus Kjeller er en kommersielt drevet inkubator og søker dermed å maksimere lønnsomheten for eierne. I følge inkubatorleder Jonny Groth stammer CK sin finansiering/inntjening fra fire kilder: I første omgang fungerer selskapet som kommersialiseringsaktør (TTO for HiAk og Unik) og kvalifiserer dermed til FORNY-midler. Forny-programmet gir ingen direkte pengestøtte til idéhaver, men finansierer den støtten

<sup>14</sup> www.unik.no

Campus Kjeller kan tilby. Forny midlene kan brukes til å dekke fasene frem til etableringstidspunktet for et nytt selskap, eller eventuelt frem til lisensiering. Ved å være knyttet opp mot instituttene får Campus Kjeller bistand i forhold til hvor mange timer som legges ned i dette arbeidet. Videre er CK investor og investerer i alle porteføljebedriftene som tas opp i inkubatoren. En (potensielt) viktig inntjeningskilde er dermed avkastning på investert kapital. Den tredje kilden er tilførte midler fra eierne. Senest i 2003 gjorde CK en rettet emisjon ut mot for å utvide egenkapitalen. Inkubatoren er i tillegg SIVA-godkjent og mottar dermed støtte fra Inkubatorprogrammet.

CK baserer altså ikke driften på inntekt fra verken utleie eller rådgivning. Som nevnt står Kunnskapsbyen Eiendom for all eiendomsvirksomhet. Groth (2007) forklarer at inkubatoren leier lokaler av KE for så å tilby subsidiert leie til inkubatorbedriftene. Framleien er følgelig et underskuddsprosjekt for CK. Inkubatoren tar ikke betalt for tjenester, verken i form av kontanter, gjeldsgenerering eller eierandeler. Selv om inkubatoravtalen i utgangspunktet inkluderer 10 timer til rådighet for hvert selskap, fremholder Groth (2007) at rådgivning bli gitt i samsvar med bedriftens behov og inkubatorens kapasitet. Siden CK har eierandel i selskapene, er det av mindre betydning hvor mange arbeidstimer som legges i forretningsutviklingen fra inkubatorens side. Groth (2007) påpeker videre at dersom kommersialiseringsdelen hadde vært skilt ut i en egen preinkubator/TTO, ville inkubatoren måtte basere seg på eiendomsdrift/utleie og/eller betaling for tjenester i tillegg til avkastning fra gode prosjekter og eventuelle midler fra industrien.

Når det gjelder tilgang på kapital for inkubatorbedriftene, bidrar CK med kontakter og nettverk ut mot eksterne investorer, i tillegg til at de selv investerer i alle selskapene. Campus Kjeller er ikke knyttet opp mot ett såkornfond, men kan rette seg mot de som måtte være aktuelle. Groth (2007) påpeker imidlertid at såkornfondene i praksis investerer i "venture" bedrifter. Videre forteller han at CK skal få inn folk som jobber spesifikt opp mot internasjonal finansiering og legger til at fornybar energi nå har kommet på dagsorden også i Silicon Valley. I tillegg har Campus Kjeller inngått et samarbeid med Statoil om et leverandørutviklingsprogram (LUP), hvor Statoil vil bidra med delfinansiering og sørge for at prosjektet utvikles i henhold til egne bruksområder. Idéhaver får dermed en unik mulighet til å utvikle og teste teknologien igjennom et forpliktende samarbeid. Også Innovasjon Norge vil ta en tredjedel av utviklingskostnadene. Groth (2007) legger til at Campus Kjeller har mål om å få til flere slike samarbeid med industribedrifter.

### 5.2.3 Øvrige momenter

Når det gjelder overgangen fra idégenerering til kommersialisering og bedriftsetablering, vil FoU-orienteringen gi et mer markant skille mellom idéhaver og gründer enn man vil ha i en industriinkubator eller andre inkubatorer med vekt på kunnskapsbaserte ideer snarere enn forskning. En professor ønsker eksempelvis primært å forske, slik at det da hentes inn eksterne personer til å ta seg av forretningsutviklingen. Videre vil forskningsresultater måtte videreutvikles ved hjelp av både forretningsmessig og spisset faglig kompetanse. Kommersialiseringsprosessen vil følgelig fortone seg annerledes i en utpreget FoU-inkubator enn for mer kunnskapsbaserte ideer som ny teknologi, anvendelse eller et nytt produkt.

Samarbeid og god tilgang på ideer fra instituttene gjør videre at CK ikke ser det som nødvendig eller hensiktsmessig å utvide fokusområdene eller se utenfor Kjeller-miljøet for gode prosjekter. Per i dag har inkubatoren 4 ansatte og skal utvide med to nye årsverk. Groth (2007) fremhever at en god deal flow lar CK være kritiske med hensyn til opptak, noe som gjerne bidrar til større suksess blant de bedriftene som faktisk blir tatt opp i inkubatoren. I tillegg påpeker han at forskningsbaserte ideer i mange tilfeller kunne settes ”på vent”, slik at inkubatorens kapasitet ikke nødvendigvis vil legge noen reell begrensning på det totale inntjeningspotensialet. Ved å ha et knippe ideer i bakhånd kan man også motvirke negative effekter i form av ”prosjekttørke”. Et viktig moment er dessuten at markedet må være klart før innovasjonen kan lanseres.

Campus Kjeller er ikke så opptatt av samlokalisering i inkubatoren, og Groth (2007) påpeker at det er forholdsvis lite synergi bedriftene imellom. Dette begrunner han med stor bredde i bedriftene. Dessuten har de behov for å være ute hos kundene i stedet for å pleie et internt miljø. Skulle det vært aktuelt å satse på samlokalisering ut fra hensyn om synergieffekter, måtte virksomheten være så stor at det ”skjedde noe” hele tiden slik at man fikk en dynamisk atmosfære, påpeker Groth (2007) og referer til parkkonsepter i Silicon Valley.

Som tidligere nevnt, har CK 4 rådgivere og skal utvide med to nye årsverk. De ansatte har litt forskjellig bakgrunn, hvorav noen kommer fra konsulentvirksomhet og lederposisjoner i industrien. Felles er at alle jobber langs hele prosessen fra ideutvikling til markedsetablering. Groth (2007) ser det som en fordel at forretningsutviklerne får følge selskapet, men sier samtidig at det i fremtiden vil bli gjort et skille mellom kommersialiseringsarbeid og

inkubasjon. Begrunnelsen for å dele inn virksomheten i to ulike funksjoner er at det kreves ulik kompetanse i de to fasene: Kommersialisering dreier seg i stor grad om fagspørsmål og vurdering av teknologi, mens utviklingsfasen krever markedsforståelse og teft for forretningsutvikling. Tanken ved å jobbe opp mot en gitt fase er at dette skal sørge for mer spesialisert kompetanse. CK gjør lite bruk av innleide konsulenter.

Tilbudene fra Campus Kjeller omfatter kontorfasiliteter, rådgivning og støtte knyttet til etablering, utvikling og vekst, samt nettverkstjenester og markedsføring. En fullstendig oversikt finnes i form av en ”verktøykasse”, som illustrert i figuren under.

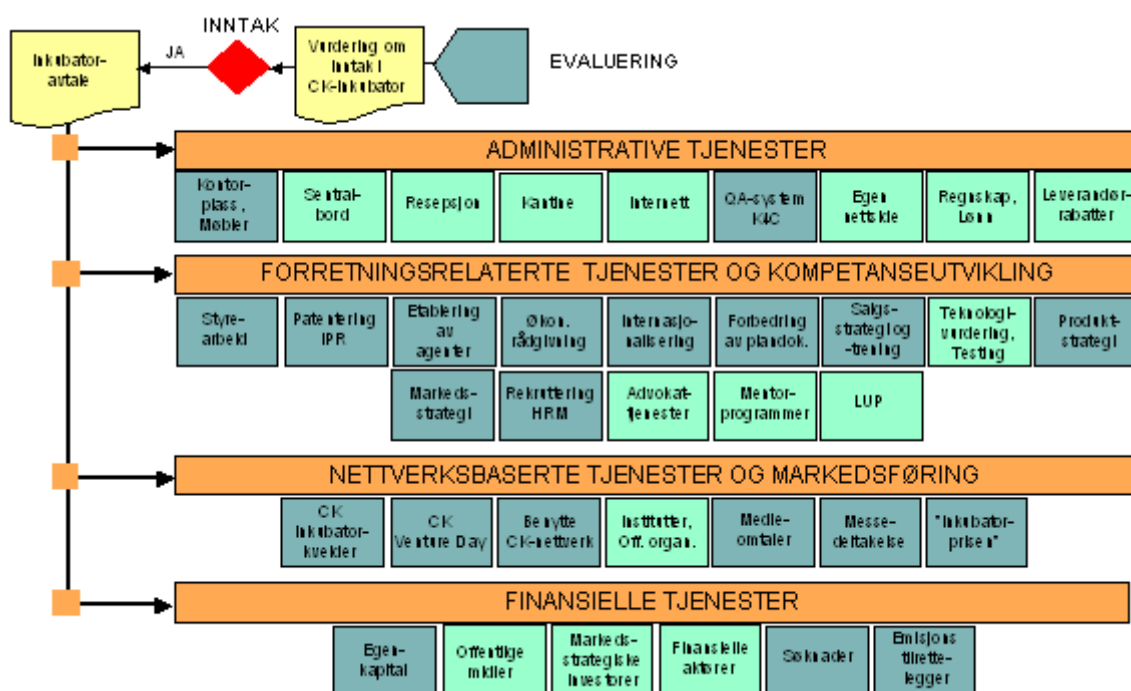


Fig. 15: Verktøykasse, CK, Hentet fra C4K™

Ved beslutning om opptak i inkubator utarbeides det en inkubatoravtale som blant annet spesifiserer hvilke tjenester som skal være tilgjengelig for bedriften. Hele systemet av prosesser i inkubasjonsfasen er illustrert i følgende figur:

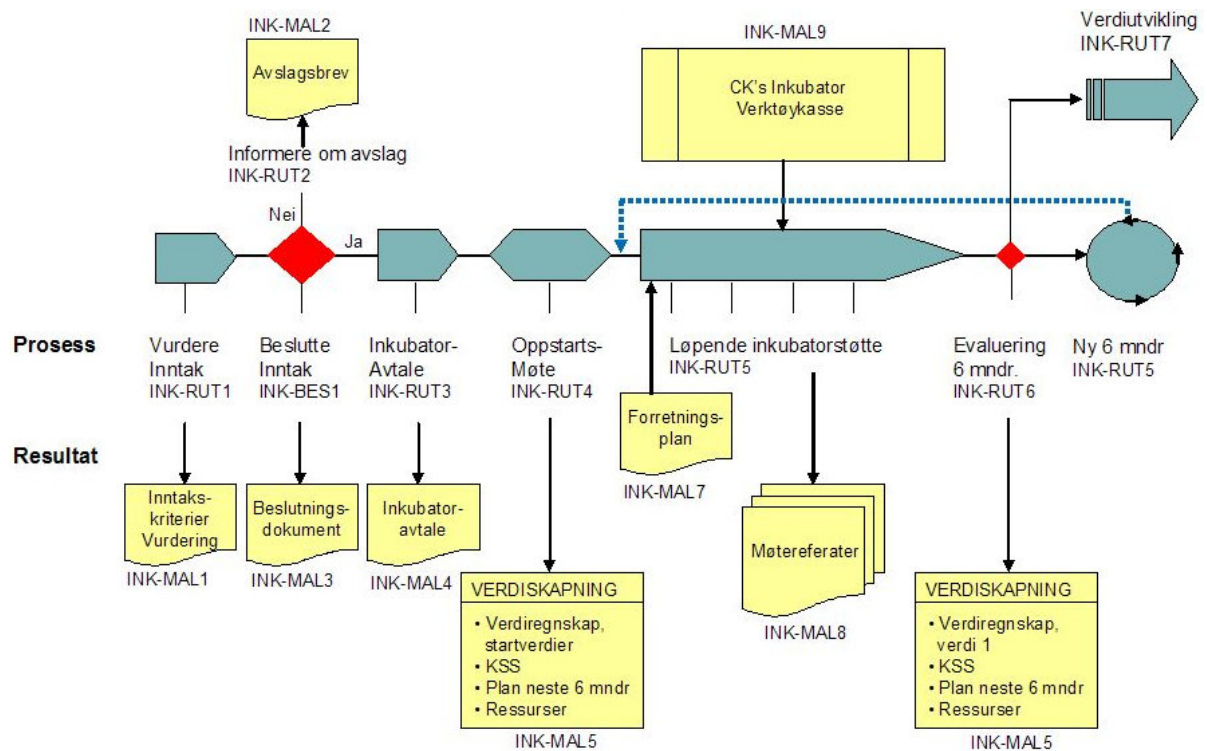


Fig. 16: Inkubasjonsprosesser, CK, Hentet fra C4K™

Figurene ovenfor er alle hentet fra Campus Kjellers prosjektstyringsverktøy C4K (Campus 4 Kommerce). Løsningen er basert på et prosjekthotell ("eRoom") for online dokumenthåndtering, og er spesialtilpasset for inkubatoroppfølging. I tillegg til å gi en systematisk oversikt, sikrer C4K at all dokumentasjon er lett tilgjengelig og oppdatert. Alle innkomne ideer vil logges i et eget "rom", hvor beslutning om inntak vil sende de utvalgte ideene videre til hvert sitt separate område. Her vil all dokumentasjon vedrørende det aktuelle prosjektet bli logget, og prosjektleder/forretningsutvikler vil også kunne kommunisere med prosjektdeltakerne i form av meldinger og "chatting" via løsningen. Som det fremgår av løsningen, kan det også legges ut og lastes opp aktuelle maler og rutiner for de ulike beslutningsprosessene/milepælene. Kort sagt vil hele arbeidsflyten gå via prosjektstyringsverktøyet. Flytskjemaet ovenfor er laget for inkubasjonsprosessen, og en tilsvarende prosessoversikt er også laget for kommersialiseringsfasen før ideene eventuelt kommer videre til inkubasjonsfasen.

Systemet er ISO-sertifisert og har vært operativt siden januar 2006. Verktøyet vil være tema for førstkommende inkubatorledersamling, hvor det i tillegg til intern styring legges vekt på

løsningens mulighet for erfaringsutveksling mellom SIVA-inkubatorene. Campus Kjeller er åpen for at inkubatorer som går sammen om å kjøpe plattformen, også vil få utarbeidede maler og rutineskjema inkludert i løsningen.

Før hver fase (før beslutning om kommersialisering av ide, og før opptak av prosjekter i inkubator) gjøres det en filtervurdering med poengbaserte evalueringer for hvorvidt det vil være hensiktsmessig å ta ideen/prosjektet videre. Ved evaluering av ideer for kommersialisering, benytter CK seg i tillegg av et poengbasert skjema med momenter vedrørende teknologi, marked og forretningsmodell, samt gründernes motivasjon og personlighet. Tilsvarende er det utarbeidet inntakskriterier for opptak i inkubator, som omfatter gründers motivasjon og evner, relasjon til Kjeller-miljøet, markedsvurdering, (potensielle) konkurransefortrinn og hva Campus Kjeller kan bidra med som aktiv eier i selskapet. Alle malene er tilgjengelige under de relevante fasene i C4K.

Campus Kjeller har for øvrig ikke en fast investeringskomité, forretningsutviklerne tar selv beslutningen om opptak. Groth (2007) påpeker at ideene ofte er så faglig spisset at det ville være vanskelig for en separat komité å sette seg inn i de enkelte prosjektene. Ved investering over kr 500 000 må imidlertid opptak godkjennes av styret. Til forskjell fra RK-inkubator, er det ikke noe krav/uttalt ønske at gründerne skal drive prosjektet på fulltidsbasis.

Som det fremgår av prosessfiguren, foretas det løpende 6-måneders evaluering med identifikasjon av kritiske suksessfaktorer og plan fremover. Som incentiv for bedriftene til å møte milepæler, benytter CK seg gjerne av opsjonsavtaler basert på forhåndsdefinerte mål. Imidlertid gjøres per i dag ikke noen systematisk evaluering av bedriftenes oppfatning av inkubatorens tilbud. Et forum i C4K vil kunne legge til rette for en mer åpen diskusjon av hva som fungerer bra og hva som fungerer dårligere i inkubatoren.

Når det gjelder exit, skisserer Groth (2007) tre mulige scenarier: I utgangspunktet er CK inne på eiersiden så lenge de kan tilføre bedriften noe. Følgelig går de ut når de ikke lenger bidrar i verdiskapingen eller har liten andel. Ellers vil CK stort sett trekke seg ut når det kommer en kjøper som vil "rense opp", eller om det kommer en industriell aktør inn på eiersiden. Unntaket er om et venture selskap investerer i bedriften: Siden det da er forventet at de vil ta bedriften videre, vil CK gjerne være med på oppgangen.

Oppfølging av utflyttede bedrifter skjer kun så lenge CK fortsatt har eierskap i selskapet. Tidligere selskaper er imidlertid invitert til å delta på inkubatorkvelder og lignende.

Distribuerte løsninger er imidlertid *ikke* et satsingsområde for Campus Kjeller. Groth (2007) fremhever dette som lite interessant for CK og legger i stedet vekt på internasjonale samarbeid, da særlig opp mot Silicon Valley. Her må det imidlertid påpekes at Campus Kjeller er positive til å la nyoppstartede bedrifter fortsette sin aktivitet på instituttene eller andre steder dersom dette er best for bedriftens vekst. CK vektlegger som nevnt ikke samlokasjon som kilde til eventuelle synergieffekter og har heller fokus på å få ideene ut til kundene/industrien.

Som et siste punkt, vil jeg trekke fram egenevaluering av inkubasjonsvirksomheten. Ifølge Groth (2007) blir det ikke foretatt evalueringer av typen MEK (Kaltenborn, 2004). Dette begrunnes med ressursprioriteringer og at MEK er altfor omstendelig, selv om Groth (2007) skyter inn at det trolig kunne være hensiktsmessig å ha som dokumentasjon eksempelvis ved lederskifter. Som følge av lederskifter og øvrige oppsigelser har inkubatorvirksomhet en tendens til å gå i sykler. En grundig evaluering kunne da hjulpet nytt personell i å sette seg inn i driften, identifisere tidligere svakheter og samtidig sikre en viss kontinuitet i virksomheten. Imidlertid ivaretas deler av dette nå gjennom styringsverktøyet C4K, i tillegg til at det løpende blir foretatt system- og prosessforbedringer.

## 5.3 DRIV

*Stoffet i dette delkapittelet er i hovedsak basert på dybdeintervju med inkubatorleder Hege Eiklid og tilgjengelig informasjonen fra nettstedene [www.hibu.no/driv](http://www.hibu.no/driv) og [www.papirbredden.no](http://www.papirbredden.no).*

### 5.3.1 Bakgrunn: DRIV og lokale forutsetninger

I løpet av det siste tiåret har lokalt næringsliv, offentlige aktører/virkemiddelapparat og akademia (v/HiBu) jobbet for å etablere et regionalt innovasjonssystem på Kongsberg, og høsten 2003 ble DRIV etablert som et prosjekt for å opprette en kunnskapspark på Høgskolen i Buskerud (HiBu) på Kongsberg. Eiklid (2007) forteller at DRIV i år åpner en avdeling i Drammen, hvor inkubatoren blir en del av Papirbredden Innovasjon AS (PI). I løpet av året vil det bli vurdert hvorvidt DRIV skal opprettes som et eget selskap, eller om DRIV skal integreres tettere med PI. DRIV leier ikke ut lokaler selv direkte til bedriftene, men forvalter lokaler til bedriftene gjennom andre. Eiklid (2007) fremhever at hun synes det er hensiktsmessig at denne praksisen videreføres også på Papirbredden, dvs. at PI leier ut direkte til bedriftene som skal inn i inkubatoren DRIV.

Målet for DRIV er å bidra til kommersialisering av høyt kunnskaps, og eller teknologinivå, samt å fungere som nav i det regionale verdiskapingsmiljøet. Dette innebærer blant annet at næringshager, etablererkontor og bedrifter i regionen har tilgang til DRIVs nettverk og kompetanse.

### 5.3.2 Forretningsmodell – økonomisk aspekt

Eiklid (2007) poengterer at DRIV sitt fokus er på regional næringsutvikling, og opererer ikke etter profittmål. Inkubatoren skal bidra til kommersialisering og utvikling av idéer med høyt kunnskaps- og/eller teknologinivå. Eiklid (2007) nevner at en inkubator som ikke er tilknyttet et forskningsinstitutt generelt vil ha sterkere fokus på utviklingskomponenten i FoU-begrepet enn en inkubator som er tilknyttet et forskningsinstitutt, eksempelvis inkubatoren på Campus Kjeller. DRIV har ikke klart definerte fokusområder, men Eiklid (2007) påpeker at



kompetansebehovet i bedriftene som tas inn i inkubatoren må samsvare med det inkubatoren kan tilby selv og gjennom sine partnere. I hovedsak vil dette tilsvare kompetanseområdene til Høgskolen i Buskerud. De fleste bedriftene tilknyttet DRIV finnes innen områdene Helseinnovasjon, helseteknologi og kvalitetsikring.

Eiklid driver også HiBu Innovasjon, høgskolens enhet for næringsrettet FoU, og får dermed idégenereringsmidler under FORNY i tillegg til inkubatorstøtte fra SIVA, med regional medfinansiering. DRIV har dessuten blitt godkjent for deltakelse i det nye FoU-inkubatorprogrammet med distribuerte løsninger. FORNY-midlene blir for øvrig brukt blant annet til å arrangere Nyskappingscupen, som er åpen for alle studenter og ansatte ved høgskolene i Buskerud, Vestfold og Telemark. Arrangementet har til hensikt å stimulere fram kreative forretningsideer for derigjennom å øke interessen for nyskaping og entreprenørskap. Den beste ideen kan bli tildelt opptil 15 000 kroner.

Inkubatoren har ikke investorpenger å gå inn i bedriftene med, men tilbyr nettverk ut mot investormiljø. Et eksempel på initiativ i denne retningen er deltakelse på Skjulte Teknologiskatter under Teknologidagene på Kongsberg. Via Seed Forum får aktuelle bedrifter her presentere seg for eksterne investorer, og Eiklid (2007) sier at bedriftene opplever stor etterspørsel etter spennende investeringsprosjekt. For å finansiere prosjektutvikling viser hun til inkubator- og etablererstipend. De ”store pengene” er imidlertid å finne i såkalte ”OFU-kontrakter” (Offentlige Forsknings- og Utviklingskontrakter), som innebærer en avtale mellom bedriften og en krevende, offentlig kunde, eksempelvis et sykehus. Det forpliktende samarbeidet innebærer at bedriften, kunden og Innovasjon Norge hver finansiere en tredjedel av kostnadene. IFU er det private/industrielle sidestykket til OFU-kontrakter. Hensikten bak slike forsknings- og utviklingskontrakter er å stimulere til økt innovasjonsaktivitet og baserer seg altså på forpliktende samarbeid om produktutvikling mellom en bedrift/leverandør og en offentlig etat (OFU) eller en privat bedrift (IFU).

DRIV er ikke knyttet opp mot noe såkornfond, men beste inkubatorbedriftene anbefales gjerne videre til Kongsberg Innovasjon AS (KI), som innen Norwegian Centre of Expertise prosjektet innen Systems Engineering på Kongsberg skal være ansvarlig for å få frem nye lokomotivbedrifter innen Systems Engineering. KI er et industridrevet innovasjonsselskap med fokus på industriell høyteknologi. Selskapet investerer i ideer fra både regionalt og nasjonalt hold og er, i motsetning til DRIV, drevet på kommersiell basis for å gi eierne høyest Norges Handelshøyskole, 2007

mulig avkastning på investert kapital. Heller ikke KI har tilgang til såkornfond, men går inn i prosjekter med egen eller innleid kompetanse mot eierandeler i bedriften. Spesielt for miljøet på Kongsberg er at prosjektene kan finansieres over Innovasjonsrammen fra Innovasjon Norge på opp til kr 800 000 per prosjekt.

### 5.3.3 Øvrige momenter

Eiklid (2007) har sammen med inkubatorlederne på Lillehammer og Hamar vært i dialog med Jonny Groth i forbindelse med utviklingen av prosjektstyringsverktøyet C4K og argumenterer sterkt for at også andre inkubatorer bør ta løsningen i bruk. Eiklid (2007) fremhever at SIVAs tilrettelegging ikke er tilstrekkelig for å sikre samarbeid og god erfaringsutveksling mellom de ulike inkubatorene. Dette ville imidlertid kunne oppnås ved å opprette et felles selskap med redaktørfunksjon for eRoom-løsningen, for slik både å stimulere til og kvalitetssikre innspill fra inkubatorene.

DRIV has dessuten en egen ressursgruppe som samles på ad hoc basis for å bistå inkubatorleder, herunder strategiarbeid, kvalitetsikring av inkubatortjenestene og tilgang til kompetanse i nettverk. Eiklid (2007) er eneste ansatte i DRIV og fremhever at selv om hun kan benytte seg av kompetansen i ressursgruppen, skulle hun gjerne hatt i hvert fall én person til.

Per i dag er DRIV samlokalisert med EtablererKompetanse (EK) på Kongsberg. EK er en stiftelse finansiert av lokale myndigheter og virkemiddelapparat, og tilbyr gratis og uforpliktende veiledning for enkeltpersoner og småbedrifter i forbindelse med etablering eller ekspansjon. Ifølge Eiklid (2007) bidrar EtablererKompetanse til å skape et miljø omkring driften, og forteller videre at hun har lagt vekt på å bidra til at lokalene som inkubatorbedriftene sitter i ”fyller opp” for å skape et miljø rundt gründerne. Dette synes å ha skapt en mer dynamisk atmosfære.

I forbindelse med opprettelsen av Papirbredden Innovasjon ble det gjort et forprosjekt der Eiklid satt i styringsgruppen. Formålet var blant annet å vurdere hvordan innovasjonsmiljøet kunne organiseres på en best mulig måte i de nye lokalene på Papirbredden. I konklusjonene ble det lagt stor vekt på å skape et helhetlig miljø representert ved de ulike innovasjonsaktørene, slik at man oppnådde en ”one stop shop” for (kommende) etablerere. I Norges Handelshøyskole, 2007

startfasen vil en stor del av lokalene leies ut til innovasjonsaktører som Innovasjon Norge, Papirbredden Innovasjon, etablererveiledningstjeneste etc., slik at det vil være begrenset med plass til inkubatorbedrifter og andre innovasjonsaktører i startfasen. Eiklid (2007) påpeker at det dermed ikke vil være mulig å leie ut lokaler ut fra miljøskapende motiver mellom gründere i startfasen, men hun påpeker at Papirbredden Innovasjon gjennom strategiske samarbeidspartnere vil kunne tilby gründere et miljø i området. Er etterspørselen stor nok vil eiendomsselskapet utvide arealene i et byggetrinn 2, hvilket innebærer rundt 25 000 kvm. nye arealer for næringsvirksomhet, påpeker Eiklid.

Når det gjelder inntak i inkubatoren, forklarer Eiklid (2007) at potensielle bedrifter presenterer ideen sin for et Inntaksråd bestående av henne selv, Innovasjon Norge, Connect Østlandet, eier av ideen (EtablererKompetanse eller en næringshage fra distriktene), samt spisskompetanse innen fagfeltet ( gjerne fra høgskolen). Presentasjonen skal baseres på fastlagte kriterier (et eget skjema delt ut til gründer i god tid før møtet). Eiklid (2007) forteller videre at de tidligere benyttet poengberegning (etter mal fra Forskningsparken), men at dette nå er avvirket som metode med begrunnelse om at inntakskomiteen ikke var komfortable med å kvantifisere bedriftenes "score". Tvert imot vil "guts-faktoren" kunne tillegges større vekt ved beslutning om opptak. Eiklid (2007) medgir imidlertid at det ikke har vært særlig "harde krav" for å få innpass i inkubatoren så lenge prosjektet og personene er i henholdt til inntakskravene (stort vekstpotensial og et internasjonalt marked; FoU basert; innovativt produkt, tjeneste eller teknologi; potensial for flere arbeidsplasser; tidligfase; kompetent og troverdig gründerteam med ambisjoner; inngå forpliktende samarbeid med DRIV; regional forankring). I mange tilfeller ser vi at vi først gjennom tettere samarbeid om prosjektet virkelig kan bli noe eller ei, sier Eiklid (2007).

Videre sier hun at det er noe tilfeldig hvor ideene kommer fra. Blant annet har DRIV nettverk ut mot fylkets to næringshager i tillegg til tre etablerersentre. Inkubatoren har ikke "hatt behov" for å gå ut og hente inn ideer (...). På hjemmesiden gis en bred definisjon av inkubatorens målgruppe som: "gründere og oppfinnere som ønsker å utvikle en idé eller starte eget firma, små og mellomstore bedrifter, ungdomsbedrifter i videregående skole og studentbedrifter".

Ved spørsmål om inkubatorens rådgivning og tjenestetilbud, trekker Eiklid (2007) frem at bedriftene til høsten vil bli pålagt å delta på et 8 måneder langt gründer-/etablererkurs på deltid i regi av høyskolen. I løpet av denne prosessen skal bedriftene (videre-)utvikle egen forretningsplan, men først og fremst lære å presentere forretningsideen. Siste del av kurset vil innebære at bedriftene får presentere seg for private investorer. Videre vil bedriftene kunne henvende seg til Eiklid (2007) for råd om forretningsutvikling. Dette er et gratis tilbud fra inkubatoren og det ligger i utgangspunktet ingen begrensning for antall rådgivningstimer. I tillegg forteller Eiklid (2007) at inkubatoren i samarbeid med Innovasjon Norge setter av midler til innkjøp av spisskompetanse for hver bedrift. DRIV er videre et samarbeidsprosjekt mellom høyskolen, Teknologisk institutt og EtablererKompetanse og skal dermed videreformidle kompetanse med bakgrunn i samarbeidspartnernes nettverk. Nettopp partnernes kompetanse og nettverk trekkes også frem som viktige ressurser for bedriftene i DRIV; I tillegg til at HiBu samarbeider med lokale bedrifter og internasjonale universiteter bidrar Kongsberg Nærings- og Handelskammer (KNH) med kompetanse og nettverk relatert til såkorn- og venturekapital. For øvrig har KNH er vid fasilitatorrolle med fokus på å skape et miljø for innovasjon og tilrettelegge for samarbeid mellom lokale bedrifter. I tillegg jobber KNH opp mot myndighetene, mot BAN (nettverk med private investorer), samt såkornfond og venturekapital via Seed Forum Norway.

Det ligger ingen krav fra DRIV om at gründeren skal ha prosjektet som et heltidsfokus i startfasen, dvs. i den tiden bedriften befinner seg i "blodbadet" og har behov for noe eksterne midler for å kunne drive frem prosjektet. Et annet moment er at DRIV ikke er eksklusiv; det generelle tjenestetilbudet vil ligge til rette for bedriftene også etter at de er flyttet ut av inkubatoren.

Per i dag foretas det ingen systematisk evaluering av verken inkubatorbedriftenes progresjon eller deres oppfatning av inkubatorens tilbud. Eiklid (2007) påpeker imidlertid at dette skal komme på plass i samarbeid med de andre inkubatorlederne i SIVA nettverket. Det viktigste ved dette samarbeidet er kontinuerlig læring og forbedring av inkubatortilbudet nasjonalt, påpeker Eiklid.

For å markedsføre inkubatoren legger Eiklid (2007) vekt på profilering i media og deltakelse på ulike arrangementer. Dessuten vil det holdes en stor "kick off" ved lansering av etablererkurset.

Når det gjelder distribuerte løsninger, er det opprettet samarbeid med de to næringshagene i fylket (Gol og Sigdal) og Etablerersentret i Ringeriket. Slik kan vi dekke hele fylket med inkubatortjenester, sier Eiklid. Videre spesifiseres det på nettsiden at "DRIV skal fungere som nav i det regionale verdiskapingsmiljøet og bidra til at utviklingsmiljøene i fylket, eksempelvis næringshagene på Gol og i Sigdal, får tilgang til DRIVs kompetanse og nettverk." Eiklid (2007) forteller at næringshagene selv yter 50% rabatt på egne tjenester til inkubatorbedriftene, men tror imidlertid ikke at særlig mer enn én bedrift vil stamme fra næringshagene i løpet av et år.

## 5.4 INNOVASJONSSENTER GLØSHAUGEN (IG)

*Stoffet i dette delkapittelet er i hovedsak basert på dybdeintervju med inkubatorleder Bjørn Inge Haugan og tilgjengelig informasjonen fra nettstedet [www.ig.ntnu.no](http://www.ig.ntnu.no).*

### 5.4.1 Bakgrunn: IG og lokale forutsetninger

Som landets første "on campus" inkubator ble Innovasjonssenter Gløshaugen åpnet i slutten av januar 2001. Leiv Eiriksson Nyskaping (LEN), NTNU, SINTEF og SIVA står bak initiativet, som skal stimulere til kunnskapsbasert nyskaping med utgangspunkt i FoU-miljøet i Trondheim. Haugan (2007) forklarer at NTNU sin erkjennelse av universitetets samfunnsmessige ansvar for nyskaping fra forskningsresultater var utløsende for etableringen av et innovasjonssenter på Gløshaugen. Samtidig hadde universitetet et ønske om å profilere muligheten for bedriftsetablering fra forskningen ved NTNU.

IG er en tverrfaglig inkubator for hele NTNU samt SINTEF (Stiftelsen for industriell og teknisk forskning ved Norges tekniske høgskole), som er Skandinavias største uavhengige forskningsorganisasjon. Kommersialiseringsaktøren LEN står (indirekte) for det praktiske ved driften av inkubatoren, og Haugan er ansatt gjennom LEN. Spesielt for FoU-miljøer, er at idéhaverne gjerne er forskere som ikke er interessert i å ta på seg en videre utviklingsrolle. Utfordringen blir derfor å utnytte kompetansen, men samtidig avlaste forskerne i forhold til kommersialiseringsprosessen.

### 5.4.2 Forretningsmodell – økonomisk aspekt

Haugan (2007) poengterer at IG ikke er kommersielt drevet og heller ikke tar eierandeler i bedriftene. Virksomheten drives på not-for-profit basis og kan derfor tilby meget rimelige "pakker" som inkluderer kontorfasiliteter og fri rådgivning. Prosjektorganisering bidrar dessuten til at inkubatoren har et veletablert hjelpeapparat rundt seg som den kan benytte seg av. Samfunnsmessig lønnsomhet skal i sin tur komme via selskapene.

IG er som nevnt en tverrfaglig inkubator, hvor grundere fra fagmiljøet ved NTNU eller SINTEF kan komme og utvikle sin egen bedrift. NTNU har også opprettet en TTO, som ”støvsuger” fagmiljø for gode ideer og bidrar i utviklingen av disse frem mot inkubasjonsfasen. Bedriftene til IG kan følgelig komme fra både NTNUs TTO, Sinvent, som er SINTEFs kommersialiseringselskap og kommersialiseringsaktøren LEN. Sinvent har eksempelvis et årlig idétilfang på rundt 50 forslag til kommersialiseringsprosjekter, hvorav ca halvparten av disse føres frem mot kommersialisering. Når det gjelder finansiering av kommersialiserings- og inkubasjonsprosessene, vil ”midlene følge prosjektet”, slik at de ulike enhetene mottar støtte i henhold til det aktuelle prosjektets behov (Haugan, 2007). IG er dessuten også knyttet opp mot Statoils leverandørutviklingsprogram (LUP).

### 5.4.3 Øvrige momenter

Når det gjelder deal flow, sier Haugan (2007) at dagens stramme arbeidsmarked gjør det noe vanskeligere å tiltrekke seg gründere. For øvrig skulle han gjerne sett at IG hadde ”ideer på vent” som kunne flytte inn idet andre flyttet ut av inkubatoren, for slik å unngå at miljøet periodevis blir noe ”amputert”.

Ved inntak av nye inkubatorbedrifter skriver Haugan en innstilling der han enten anbefaler opptak eller ikke. Deretter er det styret til innovasjonssenteret som fatter den endelige beslutningen. Haugan (2007) vurderer løsningen som god og påpeker at man dermed involverer og skaper forpliktelse i styret. Av inntakskriteriene viser Haugan (2007) til at prosjektet må ha tilhørighet til, eller skape synergier med, det lokale FoU-miljøet representert ved NTNU og SINTEF. Videre gjøres det en kvalitativ vurdering av forretningsideen for å se om denne har tilstrekkelig vekstpotensial. Haugan (2007) forklarer at IG ikke begrenser seg til de 0,6% av ideene som kvalifiserer til betegnelsen ”vekstbedrifter”, men retter seg også mot såkalte levebrødsbedrifter. Videre stilles det krav til innovasjonshøyde; Ideen skal baseres på ny teknologi eller ny anvendelse av sådan. Som et fjerde kriterium legges det vekt på at gründeren må ha motivasjon og evne til å gjennomføre prosjektet.

Når det gjelder ressurs- og tjenestetilbudet, fremhever Haugan (2007) at det tilbys en rimelig ”pakkeløsning”, der den gitte summen dekker både kontorfasiliteter og fri bruk av tjenester, inkludert rådgivning. Hensikten er å senke barrieren for at flere skal gi entreprenørskap et

forsøk, samtidig som at Haugan (2007) understreker at det er et dilemma knyttet til å ”ta bort risikoen” ved å starte opp noe nytt: Det skal ”koste litt” for å sikre forpliktelse fra gründers side.

Et par ganger i året arrangeres det større sosiale arrangementer for å bidra til miljøet i inkubatoren. Haugan er eneste faste ressursperson i inkubatoren, men påpeker at han gjennom aktørene som står bak inkubatoren har et stort nettverk å trekke på både nasjonalt og internasjonalt innen områder som industri, finans og markedsføring. Videre tar bedriftene selv kontakt med ekstern kompetanse fra de aktuelle instituttene. I tillegg er innovasjonssenteret medlem av portalen Gate2Growth<sup>15</sup>, et europeisk nettverk for erfaringsutveksling mellom både inkubatorer og oppstartsbedrifter. Imidlertid legger Haugan (2007) stor vekt på den fysiske interaksjonen og er følgelig noe skeptisk til ”virtuelle rådgivningsløsninger”, men medgir at det kan være et positivt supplement til eksisterende tjenestetilbud.

Ved spørsmål om oppfølging og evalueringer av bedriftene, forteller Haugan (2007) at det benyttes et fast spørreskjema for bedrifter som flytter ut av inkubatoren. Tanken er at disse da skal føle seg frie til å komme med konstruktive tilbakemeldinger. Videre sier han at den daglige dialogen med bedriftene tillegges større vekt enn formelle undersøkelser, men at han vurderer å ta i bruk et mer strukturert verktøy for vurdering av bedriftenes progresjon. Haugan legger til at noen gründere har innsett at prosjektet deres ikke fører noen vei og dermed, på eget initiativ, har forlatt inkubatoren. Haugan (2007) uttrykker at dette ikke er negativt i seg selv og at det ikke tilsier at inntakskriteriene er for slakke, da ”det er bedre å ha forsøkt uten å ha investert for mye”. I den andre enden av skalaen finnes for øvrig tilfeller som New Index, et selskap som tilbyr verktøy for mer effektiv gjennomføring av møter, videokonferanser og undervisning. Løsningen har fått den europeiske ICT-prisen, og vant i vår den prestisjefylte Pirelli prisen. Selskapet gjennomførte nylig en vellykket emisjon og har planer om å øke antall ansatte betydelig. Selskapet har i dag fem ansatte og opptar flere av kontorene i IG. Normal inkubasjonstid er for øvrig satt til 2 år, med mulighet til å forlenge oppholdet i ytterligere ett år. New Index har nå vært i inkubatoren i 4 år.

---

<sup>15</sup> [www.gate2growth.com](http://www.gate2growth.com)



Haugan (2007) bemerker at IG har bidratt til etableringen av over 50 bedrifter siden oppstarten i 2001, hvorav ca. 10 per i dag er nedlagt.

Av sentrale fordeler for inkubatorbedriftene fremhever Haugan (2007) samlokaliseringseffekt og synergier. Til tross for at IG er en tverrfaglig inkubator, hvor bedriftene kan variere mye med hensyn til fagområde og fokus, har det forekommet flere eksempler hvor bedriftene har benyttet seg av hverandres kompetanse. I tillegg legger han stor vekt på den psykologiske støtten bedriftene vil få ved å være samlokalisert med andre i tilsvarende situasjon. Ved å unngå følelsen av å være alene vil trolig også påkjenningen bli mer håndterbar og dermed bidra til at gründeren ikke ”mister gnisten”.

Haugan (2007) fremhever videre det etiske aspektet relatert til inkubatorvirksomhet og stiller spørsmålsteget ved å koble sammen rollene som upartisk rådgiver og kommersiell investor. Dessuten påpeker han at inkubatorteamets rolle som motivator og ”en skulder å gråte på” trolig vil være lettere å benytte seg av når disse ikke samtidig har eierinteresse i selskapet.

IG har fått tilsagn fra SIVA om opptak i nasjonalt FoU-inkubatorprogram med distribuerte løsninger, og LEN er i gang med å utvikle en modell for å gjøre inkubasjonsverktøyene tilgjengelig også i distriktene. Haugan (2007) advarer imidlertid mot en mulig ”kongen på hauen” mentalitet, hvor de ulike innovasjonsmiljøene frykter en sentralisering av virksomheten og dermed slår ring om seg selv i stedet for å se på nytten av erfaringsutveksling og kvalitetssikring. LEN, som har en regional fasilitatorrolle, skal prøve å bedre samhandlingen i fylket gjennom nye distribuerte løsninger.

## 5.5 MOLDE KUNNSKAPSPARK INKUBATOR (MKP)

*Stoffet i dette delkapittelet er i hovedsak basert på dybdeintervju med inkubatorleder Frank G. Lien og tilgjengelig informasjon fra nettstedet mkp.no.*

### 5.5.1 Bakgrunn: MKP og lokale forutsetninger

Molde Kunnskapspark ble etablert i 2002 med hensikt om å stimulere til nyskaping fra økt samhandling mellom kunnskapsmiljøet i Molde og lokalt/regionalt næringsliv. Parken er samlokalisert med Høgskolen i Molde og Møreforskning, og har et umiddelbart nettverk bestående av aktører som virkemiddelapparat, bedrifter innen logistikk, IT/IKT, samt andre tilstøtende selskaper. I tillegg er næringshager i distriktene knyttet opp mot kunnskapsparken.

### 5.5.2 Forretningsmodell – økonomisk aspekt

MKP har mål om å stimulere til regional (nærings-)utvikling og opererer følgelig etter ”samfunnsmodell”. Selv om virksomheten ikke opererer etter profittmål, legges det vekt på forretningsmessig drift, hvor en eventuell gevinst fra en exit vil bli pløyd tilbake til nye inkubatorbedrifter. Ifølge Lien (2007) var inkubatoren lønnsom allerede noen få år etter oppstart av virksomheten og påpeker at inkubatoren nå kan antas å ha ”kommet skikkelig i gang”, selv om internasjonale erfaringer tilsier at det gjerne tar mellom 5 og 10 år å få i gang en velfungerende inkubator. Som medvirkende faktor til den lange etableringsfasen, trekker Lien (2007) frem at en inkubator ved oppstart mangler en innarbeidet rolle i det miljøet den skal operere i og at det tar tid å få til et smidig samarbeid.

Lien (2007) fremhever at inkubatoren ved Molde Kunnskapspark er drevet ut fra regionens behov og at den derfor ikke er særlig fokusert. Siden næringslivet er i stadig endring, argumenterer Lien (2007) for en ”bottom-up” tilnærming hvor inkubatoren er åpen for nye muligheter i stedet for å låse seg til vedtatte fokusområder. Bredde vil dessuten være nødvendig for å sikre god tilgang til ideer fra et lite miljø som Molde. Imidlertid definerer han logistikk, IKT, industri og energi, samt internasjonalisering som såkalte

”hovedfokusområder”, med utgangspunkt i lokale/regionale vekstimpulser. Lien (2007) utdyper med å fortelle at Møre og Romsdal er ett av Norges største industrifylker innen vareproduksjon, målt i antall omsatte, og at fylket er det nest største eksportfylket i landet.

Når det gjelder finansiering av inkubatorvirksomheten, innebærer inkubatorprogrammet at støtten fra SIVA skal suppleres med tilsvarende medfinansiering fra lokale/regionale aktører. Lien (2007) påpeker at inkubatorer generelt sliter med å få inn denne delen av finansieringen for de første driftsårene og foreslår at dette muligens burde vært pålagt kommunene og fylket fra sentralt hold. For MKPs vedkommende er imidlertid eventuell resterende finansiering garantert av kunnskapsparken.

Som en egen inntektskilde for kunnskapsparken, viser Lien (2007) dessuten til forvaltning av interne og eksterne FoU-prosjekt. Tiltak og arrangementer knyttet opp mot eksempelvis idégenerering som initieres av kunnskapsparken, kan for øvrig bli ”overtatt” og siden drevet eksternt, eksempel av Innovasjon Norge.

Inkubatoren er organisert som et eget resultatområde under kunnskapsparken. Dette innebærer at det utarbeides budsjett for inkubatoren og kunnskapsparken både separat og sammen. Lien (2007) forklarer at midlene rettet mot inkubasjonsvirksomheten styres av kunnskapsparken, ettersom det er denne som er juridisk enhet, og at det aldri vil komme en situasjon hvor inkubatoren mangler nødvendige ressurser. En omlegging av inkubatorer fra prosjektorganisering eller områder under forsknings- og kunnskapsparken til selskapsorganisering ville dessuten vært lite hensiktsmessig for SIVA, forklarer Lien (2007), som da måtte håndtere en rekke nye aksjeselskap. Et annet moment er at inkubatorene kun var tiltenkt en 75% stilling, slik at de trolig ville være avhengig av ressursoverføring fra morselskapet. Dette kan lettere håndteres om inkubatorene er organisert som prosjekter under en annen, etablert innovasjonsaktør.

Videre fremholder Lien (2007) at MKP legger vekt på å konsekvensrelatere investeringene og derfor knytter videre finansiering opp mot milepæler. Gitt en initiell investering som en gitt prosent av aksjekapitalen, kan det i inkubatoravtalen spesifiseres at bedriften vil være verdt betydelig mer forutsatt at milepælen nås innen et bestemt tidspunkt. I så fall vil oppsamlet gjeld, fra husleie og coaching, kunne konverteres til aksjekapital i selskapet. En slik ordning er ment å skape insentiv til progresjon, risikoavlaste bedriftene og hjelpe dem finansielt ved at

de slipper å betale kontant for husleie og andre tjenester, samt å gi sikre inkubatoren avkastning gjennom gode prosjekter.

Når det gjelder såkornfond som finansieringskilde for bedriftene, fremhever Lien (2007) at disse statistisk sett investerer kun i én av ti inkubatorbedrifter. Tar man i tillegg hensyn til at de i praksis går inn på et senere tidspunkt, er ikke såkornfond det mest aktuelle finansieringsalternativet.

Inkubatoren investerer derimot i alle bedriftene. Ved exit vil en eventuell gevinst per i dag dirigeres til kunnskapsparken som juridisk enhet, og reinvesteres i nye inkubatorbedrifter. Lien (2007) påpeker imidlertid at det kan bli aktuelt å opprette et eget fond for inkubatorinvesteringer.

For å rendyrke virksomhetene er eiendomsdriften skilt ut i et eget, profittdrevet selskap, hvor også MKP er medeier. Lien (2007) påpeker imidlertid at inkubatoren skal kunne tilby reel lav leie til gründere, hvilket kan innebære at MKP leier lokaler av eiendomsselskapet til markedspris for deretter å leie videre til lavere pris.

### **5.5.3 Øvrige momenter**

Ved spørsmål om ressursbehov og ansatte, påpeker Lien (2007) at dette avhenger av hvilke tjenester som skal ytes, med andre ord: hvor stor del av innovasjonsmodellen skal betjenes? Definerer man tre faser: ideutvikling, inkubasjon/bedriftsutvikling og vekstfase ("kommersialisering" i figuren), foreslår Lien (2007) at det settes én person på første og tredje fase, samt to stykker til forretningsutvikling. Som illustrasjon, se kunnskapsparkens fremstilling av "innovasjonsskjeden":

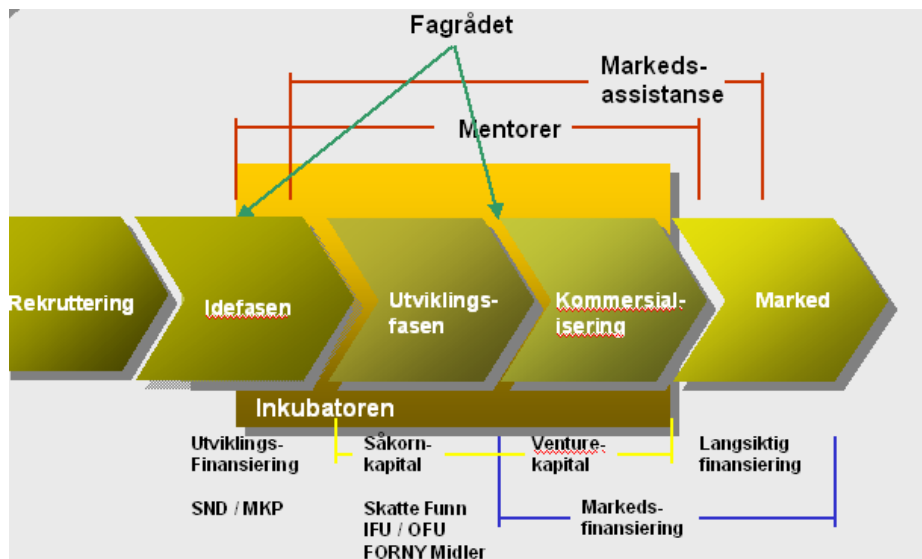


Fig. 17: Innovasjonsprosessen, MK, Hentet fra <http://www.himolde.no/db/42/2089.ppt>

Per i dag har MKP én prosjektleder i tillegg til daglig leder i kunnskapsparken, som begge ”coacher” inkubatorbedriftene i forhold til forretningsutviklingsprosessen. Dette er tilfredsstillende for utviklingsfasen isolert sett, hvorpå Lien (2007) fremhever at kapasiteten ikke vil være en begrensende faktor for inkubatorens virksomhet; Ved behov vil det enten leies inn eksterne ressurspersoner eller ansettes en ekstra person slik at gode prosjekter vil få opphold og oppfølging fra inkubatoren uten at det går på bekostning av den rådgivningen som ytes. Imidlertid vil det i tiden fremover vil arbeides med å få opp ordninger for idé- og vekstfasen. Lien (2007) forklarer at SPINNI, et nytt nasjonalt program for knoppskyting i næringslivet, kan bidra til en bedre finansiering og bemanning av første fase, mens det arbeides for et fond for EK-finansing som supplement til eksisterende venture fond. Dette med mål om å redusere kapitalgapet for inkubatorbedriftene.

Molde Kunnskapspark kan for øvrig vise til flere aktiviteter og programmer som henvender seg mot de ulike fasene i innovasjonsmodellen: Idégnisten og Generator, Venture Cup, Take Off og HoppIde er alle bidrag til å stimulere frem nye bedrifter.

Disse tiltakene kommer i tillegg til inkubasjonsvirksomheten/forretningsutviklingen og skjer i nært samarbeid med Innovasjon Norge og fylket.

Ved anmodning om opptak i inkubatoren blir det stilt krav til potensial for samarbeid med lokalt næringsliv og kompetansemiljø, og at gründer har evner og motivasjon til å drive prosjektet fremover. I tillegg må det eksistere en klart definert forretningsidé med muligheter

for finansiering. Videre viser Lien (2007) til vekstpotensial og en viss innovasjonshøyde. Selv om MKP går under FoU-inkubator betegnelsen, forteller Lien (2007) at dette er en term han sjelden benyttes seg av og legger til at 99% av all teknologi i Norge i dag er importert. Han mener derfor det ville være søkt om alle inkubatorene skulle rette seg mot de 0,6% av ideene som kan klassifiseres som "høyteknologibedrifter" og legger til at det finnes relativt få av disse ute i distriktene hvor det er begrenset med forskningsmiljø. Imidlertid fremhever Lien (2007) at også andre vekstkraftige bedrifter kan ha betydelig innovasjonshøyde. MKP vil investere i bedriftene i samsvar med hvor komplisert produktet er, og tilsvarende hvor lang tid det er fra produkt til marked: Jo høyere innovasjonsgrad, jo mer vil inkubatoren være villig til å satse. Dessuten vil man være mer tålmodig med et prosjekt som befinner seg høyt oppe på innovasjonsskalaen. Avhengig av kunnskapsparkens oppfatning av ideens potensial vil MKP gå inn med mellom 300-800.000, uavhengig av hvor høyt gründerne spår selskapet å være verdt.

I forbindelse med kriteriet om vekstpotensial, skyter Lien (2007) inn viktigheten av at inkubatoren besitter internasjoniseringskompetanse. Videre viser han til programmet "Euro Innovation Partner", som er etablert av Molde kunnskapspark med hensikt å håndtere innovasjonsprosjekt under EØS finansieringsmekanismer. Eksempelvis skal det settes opp inkubatorer i Slovakia og Baltikum, som i tur vil kunne være viktige nettverk og ressurser for norske inkubatorselskaper som ønsker å etablere seg i disse landene. Norges EØS medlemskontingent er en sentral finansieringskilde for slike prosjekter.

Deal flow-en er relativt bra, kanskje dels på grunn av de ulike programmene rettet mot de idégenerering (Lien, 2007). Siden oppstart har inkubatoren fått totalt 190 henvendelser, hvorav rundt 20 prosent blir tatt inn i inkubatoren og omkring hver tiende idé antas å bli en suksess. Lien (2007) påpeker videre at det er de siste par årene at inkubatoren har "kommet i gang", slik at snittet trolig er akselererende. For øvrig kommer de fleste ideene fra næringslivet, mens det i 2006 ble etablert en preinkubator rettet mot studenter.

Som nevnt over, vil bedriftene kunne få konvertert oppsamlet gjeld fra husleie og coaching til aksjekapital. Mer spesifikt, legger Lien (2007) frem en struktur der bedriftene 1. halvår betaler 25% av normal husleie i kontantbetaling, mens hhv 50, 75 og 100% genereres som gjeld de påfølgende kvartalene. Tilsvarende gjelder for coaching. I tillegg til intern kompetanse legger Lien (2007) her til at inkubatoren ved behov for spesifikk kunnskap henter

inn ressurspersoner fra relevante kompetansemiljø, som dermed kompletterer den interne kompetansen.

For strukturert oppfølging av bedriftene benytter Lien (2007) seg av et fastlagt metode, blant annet for å vurdere om forhåndsdefinerte milepæler er innfridd. Etter hver ”coaching-session” blir gründerne bedt om å gi tilbakemelding på rådgivningen og eventuelle innspill til hvordan ting bør gjøres annerledes. Slik sørges det for en løpende dialog i tillegg til at det foretas større evalueringer én gang årlig, samt ved utflytting fra inkubatoren. Her påpeker imidlertid Lien (2007) at en bedrift som er gått konkurs, naturlig nok ikke vil være fornøyd med resultatet av inkubatoroppholdet, selv om prosessen har vært god. Lien (2007) sier videre at det foretas egnevaluering av driften, om enn ikke så detaljorientert som MEK (Kaltenborn, 2004). I stedet ligger MEK som ”bakenforliggende kompetanse”.

Exitløsninger avtales gjerne på forhånd med bedriftene, og Lien (2007) fremhever at kunnskapsparken er en lite aggressiv eier: Sikrer bedriften en avkastning på 20% over 3 år, er det tilfredsstillende. Lien (2007) forklarer at dersom inkubatoren investerer 20% av selskapets aksjekapital, så skal inkubatoren ha 20% av verdistigningen.

Når det gjelder synergier mellom inkubatorbedriftene, poengterer Lien (2007) at det å legge til rette for møteplasser og samhandlingsarenaer er en helt sentral del av inkubatorens funksjon. Særlig i forhold til motivasjon og lagfølelse vil samlokalisering være givende, mens det gjerne er vanskeligere å trekke faglige eller bransjespesifikke synergier fra en annen unik gründer. I visse tilfeller kan dessuten gründerne se det som mer hensiktsmessig å jobbe ute mot kundene for å bearbeide markedssiden enn å trekke på interne nettverk. Inkubatoren har imidlertid ikke samarbeidsavtaler med lokale lokomotivbedrifter, noe Lien (2007) gjerne skulle sett lå på plass.

Ved spørsmål om erfaringsutveksling og kompetanseoverføring inkubatorene imellom viser han til SIVAs inkubatorledersamlinger. Gjennom å legge opp et spennende program kan inkubatorlederne samles og etablere uformelle samarbeid hvor det føles naturlig. Videre legger Lien (2007) til at han har brukt mye tid på å utvikle nettverk for gjensidig erfaringsutveksling.

Inkubatoren bistår videre i distribuerte løsninger under modellen DIMOR: Distribuert Inkubator i Møre og Romsdal, som er et samarbeid mellom etablerte inkubatorer og Norges Handelshøyskole, 2007

næringshager/utviklingsmiljø i distriktene. Hensikten er å gjøre inkubatortjenester som nettverk og kompetanse tilgjengelig også for gründere som ikke er lokalisert i Molde Kunnskapspark. Norge er et lite land med spredt bosetning, hvilket innebærer at ikke alle innovasjonsaktører er tilknyttet universiteter eller store forskningsmiljø. Disse vil følgelig operere under helt andre skalaforhold, og distribuerte løsninger kan være kjærkomne bidrag. Lien (2007) er ikke særlig begeistret over tanken om virtuelle løsninger, men medgir at det absolutt kan være et hensiktsmessig verktøy for distribuerte løsninger. For å sørge for regional forankring har Lien (2007) bidratt til etableringen av næringshager i nabokommunene. Blant annet har han da foretatt utredninger i forkant av en slik etablering, vært behjelpelig med søknader for å skaffe finansiering, samt inntatt styreposisjoner for de første driftsårene. Tiltakene begrunner han med nødvendigheten av å ta hele landet i bruk for å maksimere deal flow-en.

I tillegg til regional forankring og en langsiktig og forutsigbar finansiering av inkubatoren, trekker Lien (2007) også frem tilstrekkelig synlighet i media som en utfordring. En klarere profilering vil både kunne bidra til bedre deal flow og økt regional forankring av virksomheten.



## 6. KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER FOR BERGENSREGIONEN

I det følgende vil jeg trekke fram læringsmomenter og innsikt fra utredningens datagrunnlag: de to benchmarkingsrapporten ”Best Practice of Business Incubation” (CSES, 2002) ”God praksis i inkubatorvirksomhet i Storbritannia” (Elvestad og Lullau, 2000), norske erfaringer fra SIVAs inkubatorprogram, samt dybdeintervju med de utvalgte inkubatorlederne. Tanken er at en slik sammenstilling av funn vil åpne for kunnskapsoverføring fra internasjonal inkubatorvirksomhet, samtidig som at det ”korrigeres for” særnorske/-regionale forhold. På den måten søker jeg å komme frem til suksesskriterier for *norsk* inkubatorvirksomhet.

I kapittelets andre delkapittel vil det gis en kort presentasjon av innovasjonssystemet i Bergen, den såkalte ”Bergensmodellen”, før konklusjonene anvendes i form av anbefalinger for etablering og drift av en samarbeidsinkubator for Bergensregionen.

### 6.1 KONKLUSJONER; Hovedmomenter og læringspunkter

Merk at momentene som trekkes fram her ikke vil kunne fange opp all den innsikten som er fremkommet i løpet av utredningsarbeidet. Tanken er imidlertid at anbefalingene for Bergensregionen implisitt vil være bygget på de funn og den innsikten som er generert i løpet av prosessen. For lettere oversikt er momentene presentert punktvis.

#### **”Benchmarking of Business Incubation”**

- Bygger på en strategisk plan som tar tak i lokale/regionale vekstimpulser, har forankring i regionale utviklingsplaner og som er støttet av et lokalt partnerskap.
- Klart definerte mål bør være driver for organisering, tjenestetilbud og strategi.
- Fokus /en klart definert målgruppe og selektive inntakskriterier.
- Exit-kriterier må overholdes for funksjonalitet/gjennomstrømming

- Forretningsmessig drift og vekt på langsiktig finansiering.
- Inkubatorledelsens personlige egenskaper og kvaliteten ved forretningsutviklingen er kritiske momenter.
- Legge til rette for samhandling og synergier mellom bedriftene.
- Unngå konkurransevridende subsidiering.
- For å øke de regionale effektene bør inkubatoren legge vekt på nettverk og oppfølging også av utflyttede bedrifter, gjerne ved hjelp av virtuelle tjenester
- Jevnlig egenevaluering. ”Best practices” må reflektere lokale forhold og målsetninger.

### **”God praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia”**

- “God praksis” tilpasses lokale/regionale forutsetninger og utfordringer.
- Del av en større helhet av virkemidler med samme overordnede mål.
- God inkubatorledelse, miljø og velutviklede nettverk er nøkkelfaktorer.
- Anbefaler at det også i Norge etableres et forum for inkubatorvirksomhet, som kan styrke nettverk og sørge for kunnskapsoverføring
- En velfungerende inkubator = en lokal kultur preget av entreprenørskap.
- Kompetente beslutningstakerne i opptaksprosessen. Legitimeringseffekt.
- Bedriftene bidrar til miljøet og benytter seg av tjenester og nettverk.
- Bør redusere finansieringsrisikoen, unngå å bli ”pengefordeler”
- Forretningsmessig drift: gå i balanse med driftskostnadene.
- 20-30 bedrifter i inkubatoren for kostnadseffektivitet. 75-80% belegg, sentralt også for miljøet i inkubatoren

## **Erfaringer fra SIVAs inkubatorprogram**

- **Finaniering**
  - Behov for styrking av EK i inkubatorene, for å kunne tilby medfinansiering
  - Troverdige eierengasjement og potensial avkastning på sikt (finansiell ryggrad)
  - Forretningsmessig drift à eget resultatområde, evt eget AS
  - Off./industrielle forsknings- og utviklingskontrakter (OFU/IFU)
  - Gjeldsgenerering, og konvertering til AK, i stedet for direkte betaling for tjenester (rådgivning og redusert husleie) à Risikoavlastende for gründer
  
- **Forretningsmessig kompetanse**
  - Coaching av inkubatorledere, erfaringsutveksling
  - 75% stilling for lite, vil trolig økes (som utgangspunkt for finansiering)
  - Forutsetter at alle fasene i innovasjonsprosessen er dekket –Evaluering ut fra egne målsettinger, tilpasset regionen. Evt bonusordning•Regional forankring
  
- **Medfinansiering er varierende.**
  - Fokus og innhold basert på lokale forhold.
  - Rolleavklaring i forhold til de øvrige aktørene i det regionale innovasjonssystemet
  - Rådgivning, nettverk og tilrettelegging av miljø sentralt.
  - Distribuerte løsninger

## Rogaland Kunnskapspark Inkubator

- Sterk fylkesmessige samordning og god dialog, mye pga foreningen Rog.ink. og Pre-kubator: Felles utnyttelse av tilgjengelige ressurser og et felles tjenestetilbud for bedrifter på ulike lokasjoner kan bidra til en rekke synergieffekter
- Felles prekubator for alle forskningsmiljø i regionen kan bidra til en fokusert satsing à God deal flow gir inkubatoren et større investeringsunivers og legitimeringseffekt, samtidig som at inkubatoren kan konsentrere seg om sin kjernevirksomhet: bedriftsutvikling. Dessuten: Holdningsskapende arbeid
- Styringsgruppe (fra academia, virkemiddelapparat og næringsliv) avgjør opptak
- Rendyrke virksomheten: Separat eiendomsselskap
- Kommersielt driftet finans- og porteføljeavdeling, med separat ledelse. Minst 10% i alle bedriftene, mer ift. potensial. à redusere blodbadet, finansiell ryggrad.
- Eget såkornfond, "Rogaland KunnskapsInvest". Kommersiell basis.
- Lokomotivbedrifter som bidrar med kompetanse, nettverk og kapital. *I-LUP*.
- Rådgivningstimer til en bestemt timepris, hvor oppgjør skjer i form av eierandeler
- Synergieffekter i form av kunnskapsoverføring, samt et faglig og sosialt miljø fremmes. Nettverk mot faglig og forretningsmessig kompetanse. Rammeavtaler. Ikke oppfølging etter exit.
- Hovedbeskjeftigelse for gründer innen rimelig tid for å unngå at prosjektet stagnerer
- Må "kaste ut" hvis utilfredsstillende progresjon. Systematisk evaluering 6 mnd

## Campus Kjeller

- Kommersiell aktør, god deal flow fra Kjeller- miljøet og utpreget FoU-fokus, basert på lokale forutsetninger.
- Når selve innovasjonsselskapet har fokus på kommersiell drift og størst mulig avkastning, vil det være behov for en egen aktør med fasilitatorrolle. En felles medlemsorganisasjon vil kunne skape viktige uformelle møteplasser mellom de ulike aktørene, og vil bidra til tilhørighet, samarbeid og synergier.
- Separat eiendomsselskap, CK leier fram, subsidiert
- Finansiering/inntjening: FORNY-midler til idéutvikling, støtte fra SIVA til inkubatorvirksomheten, avkastning fra gode prosjekter, og tilførte midler fra eierne.
- Alt: Inntekter fra utleie eller rådgivning. CK tar ikke betalt for tjenester, verken i form av kontanter, gjeldsgenerering eller eierandeler.
- Arbeider for internasjonal finansiering: Silicon Valley
- Leverandørutviklingsprogram (LUP) med Statoil.
- Prosjektstyringsverktøyet *C4K* for systematisert inkubatoroppfølging, og kunnskapoverføring.
- Poengbaserte skjema for vurdering av ideer/prosjekter. Beslutter selv opptak.
- Som incentiv for bedriftene til å møte milepæler, benytter CK seg gjerne av opsjonsavtaler
- Ikke nødvendigvis mye å hente på samlokalisering, noen gründere jobber heller aktivt ut mot markedet/nettverk.

## **DRIV, HiBu**

- Fokus på regional næringsutvikling
- DRIV har ikke klart definerte fokusområder, men kompetansebehovet i bedriftene som tas inn i inkubatoren må samsvare med det inkubatoren kan tilby selv og gjennom sine partnere
- Ressursgruppe som samles på ad hoc basis for å bistå inkubatorleder
- Partnernes kompetanse og nettverk trekkes også frem som viktige ressurser
- Noe tilfeldig hvor ideene kommer fra. Inkubatoren har ikke "hatt behov" for å gå ut og hente inn ideer (...)
- Benyttet tidligere, men nå utviklet som metode med begrunnelse om at inntakskomiteen ikke var komfortable med å kvantifisere bedriftenes "score". Tvert imot vil "guts-faktoren" kunne tillegges større vekt ved beslutning om opptak.
- 8 måneder langt gründer-/etablererkurs
- Det generelle tjenestetilbudet vil ligge til rette for bedriftene også etter at de er flyttet ut av inkubatoren.
- Markedsføring via arrangementer.
- Argumenterer sterkt for at også andre inkubatorer bør ta prosjektstyringsverktøyet C4K i bruk. Ved å opprette et felles selskap med redaktørfunksjon for eRoom-løsningen, vil løsningen kunne stimulere til og kvalitetssikre innspill fra inkubatorene.

## Innovasjonssenter Gløshaugen

- IG ikke er kommersielt drevet og tar heller tar eierandeler i bedriftene.
- Samfunnsmessig lønnsomhet skal i sin tur komme via selskapene.
- Hensikten er å senke barrieren for at flere skal gi entreprenørskap et forsøk Men: dilemma knyttet til å ”ta bort risikoen” ved å starte opp noe nytt: Det skal ”koste litt” for å sikre forpliktelse fra gründers side.
- Samlokaliseringseffekt og synergier til tross for tverrfaglig inkubator! Motivasjon og psykologisk støtte
- Ved inntak av nye inkubatorbedrifter skriver Haugan en innstilling der han enten anbefaler opptak eller ikke. Deretter er det styret til innovasjonssenteret som fatter den endelige beslutningen. Haugan (2007) vurderer løsningen som god og påpeker at man dermed involverer og skaper forpliktelse i styret
- Prosjektorganisering bidrar dessuten til at inkubatoren har et veletablert hjelpeapparat rundt seg som den kan benytte seg av.
- Et par ganger i året arrangeres det større sosiale arrangementer for å bidra til miljøet i inkubatoren.
- Skeptisk til ”virtuelle rådgivningsløsninger”, men medgir at det kan være et positivt supplement til eksisterende tjenestetilbud

## Molde Kunnskapspark Inkubator

- Selv om virksomheten ikke opererer etter profittmål, legges det vekt på forretningsmessig drift, hvor en eventuell gevinst fra en exit vil bli pløyd tilbake til nye inkubatorbedrifter.
- Drevet ut fra regionens behov og at den derfor ikke er særlig fokusert. "Bottom-up"
- Konsekvensrelaterer investeringene og derfor knytter videre finansiering opp mot milepæler. En slik ordning er ment å skape insentiv til progresjon, risikoavlaste bedriftene og hjelpe dem finansielt ved at de slipper å betale kontant for husleie og andre tjenester, samt å gi sikre inkubatoren avkastning gjennom gode prosjekter.
- Inkubatoren investerer i alle bedriftene. Ved exit vil en eventuell gevinst per i dag dirigeres til kunnskapsparken som juridisk enhet, og reinvesteres i nye inkubatorbedrifter. Kan bli aktuelt å opprette et eget fond for inkubatorinvesteringer for å redusere kapitalgapet
- Inkubatoren skal kunne tilby reel lav leie til gründere, hvilket kan innebære at MKP leier lokaler av eiendomsselskapet til markedspris for deretter å leie videre til lavere pris.
- Ved behov vil det enten leies inn eksterne ressurspersoner eller ansettes en ekstra person
- Særlig i forhold til motivasjon og lagfølelse vil samlokalisering være givende, mens det gjerne er vanskeligere å trekke faglige eller bransjespesifikke synergier fra en annen unik gründer.
- Ikke særlig begeistret over tanken om virtuelle løsninger, men medgir at det absolutt kan være et hensiktsmessig verktøy for distribuerte løsninger
- I tillegg til regional forankring og en langsiktig og forutsigbar finansiering av inkubatoren, trekkes også tilstrekkelig synlighet i media frem som en utfordring. En klarere profilering vil både kunne bidra til bedre deal flow og økt regional forankring av virksomheten.



## 6.2 ANVENDT PÅ BERGENSREGIONEN

*I kapittelets andre delkapittel vil det gis en kort presentasjon av innovasjonssystemet i Bergen, den såkalte "Bergensmodellen", før konklusjonene vil anvendes i form av anbefalinger for etablering og drift av en samarbeidsinkubator i bergensregionen.*

### 6.2.1 "Bergensmodellen" og status quo

Ifølge Bergen Næringsråd (INFO, 2006) er innovasjon og entreprenørskap prioriterte satsingsområder i Bergensregionen. Både Strategisk Næringsplan, Hordaland fylkes Regionale Utviklingsprogram (RUP) og Bergensscenarier 2020 arbeider for innovasjonsdrevet verdiskaping. I tillegg kan regionen vise til et mangfold av internasjonalt konkurransedyktige bedrifter, et sterkt kompetansemiljø i form av utdannings- og forskningsinstitusjoner, innovasjonssentre og solide kapitalmiljøer, samt gründerundervisning og andre aktører innen støtte- og virkemiddelapparatet. På tross av dette er resultatene likevel små i forhold til potensialet. Dette kommer frem også i nasjonale studier<sup>16</sup>.

Som forklarende faktor fremhever Bergen Næringsråd ved adm. dir. Helge S. Dyrnes at systemet av ulike innovasjonsaktører i regionen er svært fragmentert. For dårlig synliggjøring og lite samhandling mellom aktørene fører til overlapping og "dårlig glid" i innovasjonssystemet. (INFO, 2006). Dette er imidlertid ingen ny problemstilling i Bergensregionen: Også i 2004 ble det på lederplass i Bergen Næringsråds informasjonsblad fremhevet at innovasjonssystemet – i alt sitt mangfold – var meget fragmentert.

Utfordringen lød: "...hvordan kan vi organisere kompetanse og virkemidler for å gjøre dem mer tilgjengelige – for å stimulere til entreprenørskap hos unge, idérike og flinke mennesker?" (INFO, 2004).

I regi av Bergen Næringsråd ble det i 2004 satt ned en arbeidsgruppe for å beskrive samtlige aktører og deres funksjoner innen innovasjon og entreprenørskap i Hordaland. Rapporten "*Senter for entreprenørskap: Aktører innen entreprenørskap, innovasjon og kreativitet i*

---

<sup>16</sup> IRIS, International Research Institute of Stavanger, har siden 2003 publisert en årlig rapport om verdiskapingsevnen i norske storbyregioner

*Hordaland*” (BN, 2004) tok utgangspunkt i ”verdikjeden fra mobilisering for entreprenørskap til etablert bedrift”. I sluttrapporten konkluderer arbeidsgruppen med følgende tre svakheter for å få til økt satsning på entreprenørskap i regionen:

- *Det er overlapping og lite samordning mellom aktørenes virkemidler og fagtilbud*
- *Det er behov for tettere kobling mellom lokalt næringsliv og utdanningsinstitusjonenes entreprenørutdanninger*
- *Entreprenørskaps- og innovasjonsaktivitetene i Hordaland trenger et sterkere fagmiljø som ressurs og drivkraft.*

Tor Aase Johannessen (INFO, 2004) uttalte til Bergen Næringsråd at han så for seg at et Senter for entreprenørskap<sup>17</sup> kunne bli etablert eksempelvis i Høyteknologisenteret, og at blant annet utdanningsinstitusjonene ville frigjøre personellressurser til senteret. Videre kommenterte han at senteret ville kunne spille en viktig rolle ved å samordne, synliggjøre og styrke alle aktiviteter og tilbud innenfor innovasjon og entreprenørskap i Bergen og Hordaland.

På bakgrunn av arbeidsgruppens konklusjon ble det opprettet en arbeidsgruppe bestående av studie- og utdanningsdirektørene ved HiB, NHH og UiB for å foreta en videre utredning vedrørende organisering av en eventuell videre satsing samt å sikre forankring internt i institusjonene (hib.no, 2005).

Medio 2005 konkluderte denne arbeidsgruppen med at etablering av et fysisk senter for entreprenørskap ikke ville innfri nødvendige forutsetninger for å styrke og koordinere innsatsen fra lokale aktører innen næringsliv, forskning, utdanning og forvaltning. Blant annet ble det antatt at et slikt tiltak kunne svekke forankringen i viktige fagmiljø. Av den grunn ble det i stedet anbefalt etablering av en nettverks- og prosjektorganisasjon med relevante aktører som eiere (hib.no, 2005).

---

<sup>17</sup> Merk at Senter for *Nyskaping* er et faglig senter ved HiB, og må ikke forveksles med visjonen om et Senter for *Entreprenørskap*, hvor alle entreprenørskapskreftene i Bergensregionen er forent.

I 2006 gikk UiB, NHH og HiB sammen om å etablere prosjektet "Nyskapingskompetanse" for felles utdanning innen innovasjon og entreprenørskap<sup>18</sup>. Samarbeidsprosjektet omfatter utdanningstilbudene Gründerskolen, Program for entreprenørskap<sup>19</sup> og Fag på tvers, som er et utvekslingssamarbeid mellom de tre institusjonene. I tillegg ble det besluttet at styret skulle arbeide med å samordne inkubatoren ved HiB og Akademikerbedriften, som er underlagt Karrieresenteret ved UiB. Tanken var så å fusjonere disse med inkubatoren i Sarsia-miljøet på Marineholmen (INFO, 2006).

I et brev av 16.01.07 (Hellevang, 2007) ber Sarsia Innovation om at HiB tar stilling til fremtidig drift av en fellesinkubator der også Sarsia inngår. Hellevang (2007) fremholder at samarbeidsinkubatoren vil ha en regional rolle, hvor hovedlokasjonen planlegges i det nye Vitensenteret på Marineholmen. Videre sier Hellevang (2007) at det er et alternativ at Sarsia Innovation står for inkubatordriften, men legger til at Senter for Nyskaping peker seg ut som et godt alternativ som driftsorganisasjon for fellesinkubatoren.

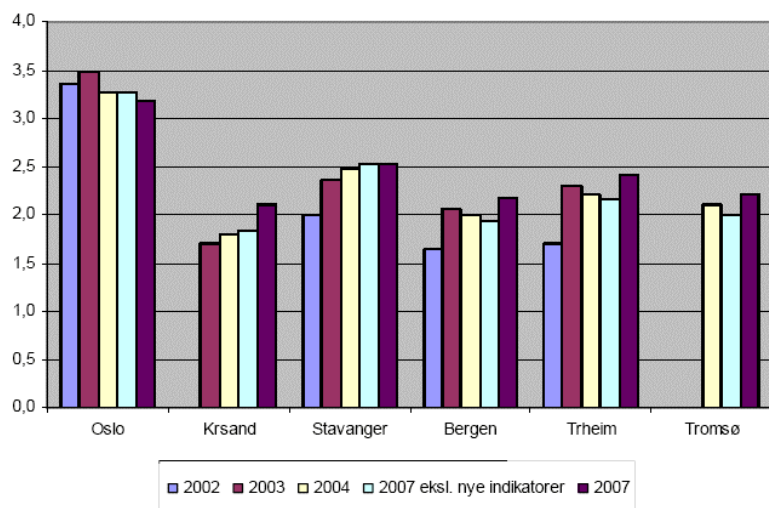
Ved innlevering av denne utredningen er det, etter det jeg er kjent med, ikke kommet videre innspill eller fattet vedtak for organisering og drift av den regionale samarbeidsinkubatoren.

---

<sup>18</sup> [www.nyskapngsparken.no](http://www.nyskapngsparken.no)

### Verdiskapingsevnen i norske storbyregioner

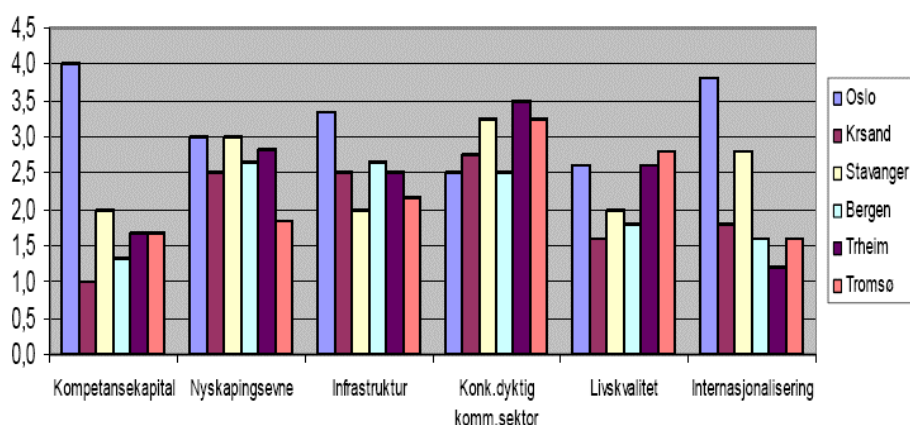
IRIS har siden 2003 publisert en årlig rapport om verdiskapingsevnen i norske storbyregioner (Blomgren et al, 2007) I årets rapport kommer det fram at Bergen, sammen med Tromsø, kommer dårligst ut og også taper terreng ift. de øvrige storbyregionene:



**Fig. 18: Verdiskapingsevne 2002-2007**, Hentet fra Blomgren et al (2007)

*Merk at indikatorene "infrastruktur" og "konkurransedyktig kommunal sektor" ble innført først i årets rapport*

IRIS har identifisert fem indikatorer for verdiskapingsevne. Til tross for et bredt tilbud innen universitets- og høyskoleutdanning gjør regionen det særlig dårlig på kompetansekapital, og det kan synes som at kompetansen ikke kommer til anvendelse i regionen.



**Fig. 19: Verdiskapingsevne fordelt på indikatorer**, Hentet fra Blomgren et al (2007)

<sup>19</sup> Program for entreprenørskap er et utdanningsprogram ved HiB der studentene får hospitere ved lokale bedrifter, mao. en lokal variant av Gründerskolen, som innebærer utenlandsopphold.



## 6.2.2 Anbefalinger for etablering og drift av ny samarbeidsinkubator

I det følgende vil jeg gi min anbefaling for etablering og drift av en regional samarbeidsinkubator med planlagt hovedlokasjon i det nye Vitensenteret på Marineholmen i Bergen. I tillegg til å trekke på funn og innsikt fra internasjonal litteratur, norske erfaringer fra SIVAs inkubatorprogram og dybdeintervju med relevante aktører, vil jeg legge betydelig vekt på Bergensregionens spesifikke forutsetninger og behov.

Som det fremgår av foregående kapittel: ”Bergensmodellen og status quo”, er den overordnede utfordringen knyttet til å skape en samordning, styrking og synliggjøring av de ulike aktørene i innovasjonssystemet, for derigjennom å bidra til økt innovasjon og nyskaping i regionen. Nettopp dette er også hovedtanken ved Triple Helix som modell for regionale innovasjonssystem, hvor en innovasjonsaktør vil kunne stå som et nav mellom kompetansemiljø, næringsliv og virkemiddelapparat. Etablering av en inkubator basert på et forpliktende partnerskap mellom de ulike aktørene er dermed antatt å kunne bidra til en slik samkjøring og gi et mer helhetlig og oversiktlig tilbud til brukerne. Imidlertid vil det være flere kritiske suksessfaktorer knyttet til en slik etablering, og det er disse jeg vil sette fokus på. Med mål om å gi en mest mulig pragmatisk fremstilling vil jeg sortere anbefalingene under kategoriene ”Etablering: strategiplan”, ”Organisering, drift og finansiering”, og ”Ressurs- og tjenestetilbud”, samt ”Evaluering”. Her er det imidlertid på sin plass å poengtere at dette ikke er ment som noen overordnet prosjektplan for den videre utviklingen av samarbeidsinkubatoren, men snarere en anbefaling vedrørende spesifikke momenter som bør tas hensyn til i dette arbeidet.

### **Etablering: Strategiplan**

Et hovedpunkt fra litteraturstudien er viktigheten av at inkubatorvirksomhet er lokalt forankret, basert på vekstimpulser i den lokale økonomien og er del av en mer overordnet strategi for regional utvikling. Inkubatorens mål bør i samsvar med dette være rettet mot å utløse lokale muligheter og behov innenfor en større helhet av virkemidler.

Ved at samarbeidsinkubatoren vil være en sammenslåing av tre eksisterende inkubatorer ved henholdsvis Høgskolen i Bergen (HiB), Akademikerbedriften under Karrieresenteret ved Universitetet i Bergen (UiB) og en inkubator i Sarsia-miljøet på Høyteknologisenteret, vil den

nye inkubatoren langt på vei ta tak i eksisterende vekstimpulser i den lokale økonomien. En utfordring vil imidlertid være at ikke alle bedriftene vil kvalifisere som FoU-prosjekt, slik at det nødvendigvis må eksistere et skille også etter sammenslåing av de tre inkubatorene.

## FORMÅL OG MÅLSETNINGER

Ovenfor ble det påpekt et behov for samordning, styrking og synliggjøring av de ulike innovasjonsaktørene i Bergensregionen. Innenfor en Triple Helix modell kan det synes som at det er mye å hente særlig i forhold til koblingen ut mot kompetansemiljøet: I den årlige IRIS undersøkelsen av verdiskapingsevnen til de seks norske storbyregionene kom det som nevnt fram at Bergensregionen, til tross for et bredt tilbud innen universitets- og høyskoleutdanning, gjør det spesielt dårlig på kompetansekapital, og det kan synes som at kompetansen ikke kommer til anvendelse i regionen.

I 2006 besluttet forsknings- og utdanningsinstitusjonene UiB, NHH og UiB å gå sammen om å tilby felles undervisning innen fagområdet innovasjon og entreprenørskap, under prosjektnavnet "Nyskappingskompetanse". Etter min mening bør etablering av en samarbeidsinkubator ta dette tiltaket videre ved å knytte kompetansemiljøet opp mot næringsliv og virkemiddelapparat. I tillegg vil det være sentralt at det arbeides for en holdningsendring knyttet til det å starte opp egen bedrift, for slik å skape økt kultur for entreprenørskap i det lokale miljøet. Forankring i forsknings- og utdanningsinstitusjonene å være prekært for en styrket, samlet innsats innen innovasjon og nyskaping som mobiliserer alle aktører.

Kort oppsummert, vil samarbeidsinkubatorens målsetninger etter min mening kunne identifisert som: *Regional (nærings-)utvikling gjennom bedre samordning, styrking og synliggjøring av de ulike aktørene, økt entreprenørskapskultur og (derigjennom) bedre utnyttelse av det kompetansemiljøet som finnes i regionen representert bl.a. ved et omfattende utdanningstilbud.*

## FORRETNINGSMODELL

Et sentralt punkt er dessuten å avgjøre hvorvidt inkubatoren skal drives på kommersiell basis eller være en ren regional utviklingsaktør. Etter min mening vil det være en vanskelig balansegang å skulle møte Bergensregionens utfordringer og samtidig operere etter

profittmål. Av den grunn vil jeg argumentere for at samarbeidsinkubatoren bør legges opp som en ren utviklingsaktør, hvor gevinster fra vellykkede prosjekter og et eventuelt overskudd vil pløyes tilbake til inkubatorvirksomheten og inn i nye bedrifter. Dette innebærer at det ikke bør forventes avkastning fra virksomheten, men at ressursene brukes til å realisere det overordnede formålet. Følgelig vil et også være naturlig at inkubatoren har hovedvekt av offentlige eiere, og at eierskapet gjenspeiler en bred regional forankring.

Som ”FoU-inkubator med distribuerte løsninger” skal samarbeidsinkubatoren dessuten utvides til en større regional satsing mot mer desentraliserte aktører og inkubatorbedrifter. Gjennom å tilby tjenester ikke bare på hovedlokasjonen, men også for andre bedrifter i regionen vil den regionale effekten av innovasjonsvirksomheten kunne sikres. Som ledd i en slik strategi vil jeg anbefale at samarbeidsinkubatoren oppretter et system for ”virtuell inkubatorvirksomhet”; et slags intranett for kommunikasjon og kompetanseoverføring mellom deltakerne. I dybdeintervjuene utviste flere inkubatorledere en viss form for skepsis til slike nettverk, og den personlige dimensjonen ved coaching og andre samarbeidsformer skal ikke undervurderes. Likevel tror jeg at et virtuelt nettverk ville være en hensiktsmessig på flere områder: Som et første punkt, vil det være en effektiv måte å organisere de distribuerte løsningene på. I tillegg vil jeg argumentere for at løsningen vil kunne bidra til et mer strukturert og helhetlig innovasjonssystem i regionen. På samme måte som at foreningen Rogaland Inkubator har bidratt sterkt til den gode dialogen og samarbeidet som kjennetegner innovasjonsaktørene i fylket, mener jeg at et virtuelt nettverk kunne være et viktig bidrag til økt samordning i Bergensregionen. Mye av problemet er som kjent at innovasjonssystemet er for fragmentert; det er en dårlig synliggjøring av aktører, som dermed enten overlapper hverandre eller mislykkes i å benytte seg av hverandres kompetanse. Ved å ”gjøre innovasjonsprosessen online” kunne slike problemer i større grad vært unngått. Her vil jeg for øvrig vise til prosjektstyringsverktøy a la C4K. Dette er skreddersydd for inkubatoroppfølging, hvor et dynamisk grensesnitt lar relevante aktører få tilgang til spesifiserte ”rom” eller fora. Ergo kunne løsningen blitt benyttet internt mellom inkubatorledelse og bedrifter, mellom ulike inkubatorer som del av en nettverksstrategi, som ledd i en kvalitetssikringsprosess eller rett og slett for gjennomføring av virtuelle tjenester knyttet til distribuerte løsninger.



## Organisering, driftsansvar og finansiering

### ORGANISERING

En suksessfaktor for inkubatorvirksomhet er at den involverer flere ulike interessenter. Bred støtte fra næringsliv, virkemiddelapparat og kompetansemiljø vil, i tillegg til å sikre regional forankring, også gi større bredde i nettverkene og dermed de ressursene som kan oppnås gjennom disse.

Etablering av en samarbeidsinkubator vil i første instans involvere aktørene bak de tre inkubatorene: HiB, Sarsia-miljøet og Akademikerbedriften under Karrieresenteret ved UiB. Ved beslutning om organiseringen av den nye inkubatoren, er det imidlertid flere faktorer å ta hensyn til.

De fleste SIVA-inkubatorene er organisert som prosjekter eller områder under de forsknings- og kunnskapsparkene de er tilknyttet. En fordel ved denne løsningen er at inkubatoren da får direkte innpass i en eksisterende struktur, slik at selve virksomheten kan komme i gang kjapt og effektivt. I Europa er det generelt mer vanlig med selskapsorganisering, og Kaltenborn (2004) fremhever i sin MEK at den norske løsningen "...kan gjøre inkubatorens økonomiske posisjon mer uklar". Videre poengterer han: "Om løsningen er god i en oppstartsperiode, bør den kanskje etter hvert avløses av en mer selvstendig selskapsform". Problemstillingen knyttet til økonomisk ansvarliggjøring vil imidlertid kunne omgås ved å organisere inkubatoren som en egen resultatenheter, som eksemplifisert ved Molde Kunnskapspark.

Av mulige organiseringsmuligheter for samarbeidsinkubatoren vil jeg trekke frem følgende alternativer:

- som et prosjekt eller område under én av partene i samarbeidet: Under investeringselskapet Sarsia Innovation, under Senter for Nyskaping ved HiB eller under Karrieresenteret ved UiB.
- som et eget AS, eventuelt hvor inkubatorvirksomheten opprettes som del av en ny, mer helhetlig utviklingsaktør
- som et område under samarbeidsprosjektet "Nyskappingskompetanse"

Den videre beslutningen vil dermed bli en vurdering av hvilken løsning/driftsorganisasjon som best vil kunne imøtekomme utfordringene og målsetningene som tidligere definert.

Den mest "omstendelige" løsningen synes å være alternativ to: Selskapsorganisering, der inkubatoren enten "står alene" eller blir etablert som del av en ny, større utviklingsaktør med overordnet ansvar for regionens utvikling. Jeg vil imidlertid argumentere for at løsningen for Bergensregionen *ikke* er å etablere et nytt utviklingsselskap (som dermed kunne hatt den overordnede fasilitatorrollen). Behovet for samordning er absolutt tilstede, og organiseringen ville representert en struktur som slett ikke er uvanlig i regionale innovasjonssystem, men en slik tilnærming ville etter min mening være for mye "ovenfra og ned". I stedet bør en tiltak for samordning ha mer direkte forankring i aktørene.

Det første alternativet: Å organisere fellesinkubatoren som et prosjekt eller område under én av partene i samarbeidet er absolutt et reelt alternativ: Både Senter for Nyskaping ved HiB og Sarsia Innovation, med lang erfaring og kompetanse fra kommersialiseringsarbeid, peker seg ut som potensielle driftsorganisasjoner med etablerte "støttesystem" som inkubatoren ville kunne benyttet seg av. Imidlertid er det nærliggende at Sarsia, som er et kommersielt investeringselskap, kunne ha lagt uforholdsmessig stor vekt på å etablere en inkubator med tanke på å sikre tilførsel av gode investeringsobjekt senere i verdikjeden.

Imidlertid vil jeg argumentere for det tredje alternativet; Å integrere arbeidet med en fellesinkubator i samarbeidsprosjektet "Nyskappingskompetanse" mellom HiB, NHH og UiB, som den mest hensiktsmessige tilnærmingen: Løsningen ville sikret sterk forankring i kompetansemiljøet, som muligens er der hvor det foreligger størst uforløst potensial. Særlig med tanke på målgruppen, nemlig studenter, professorer og forskere fra *alle* institusjonene, tror jeg det vil være sentralt at en fellesinkubator ikke knyttes for sterkt opp mot én av de ovennevnte da dette ville kunne virke noe fremmedgjørende for de andre. Satt litt på spissen fremstår selv studentmiljøet i Bergen som noe fragmentert, hvor NHH-studenter "holder seg ute i Sandviken", mens universitetsstudentene "vanker på Kvarteret". Av den grunn ville det være positivt om fellesinkubatoren etableres utenfor de tre utdanningsinstitusjonene. Dessuten ville en lokalisering på Vitensenteret gi verdifull nærhet til sentrale innovasjonsaktører som BTO og Connect VestNorge, Sarsia-miljøet og forvaltningsselskaper som Bergen Fondsforvaltning (UiB) og Marin Forvaltning AS.

Med utgangspunkt i innovasjonssystemet og utfordringene i Bergensregionen, mener jeg altså at organiseringen en ny samarbeidsinkubator bør ha sitt utspring fra kompetansemiljøet, men samtidig unngå å bli ”den enes domene”. En fellesinkubator i Vitensenteret vil lettere kunne skape forankring blant studentmassen og dermed kunne bidra til utviklingen av en kultur for entreprenørskap, sikre at kompetansen også ble værende i regionen!

### FINANSIERING:

Når det kommer til finansiering av inkubatoren, må dette sees i forhold til forretningsmodell og organisering. Rollen som regional utviklingsaktør vil innebære at eventuelle gevinster og overskudd pløyes tilbake til driften og inn i nye bedrifter. Følgelig bør det ikke forventes avkastning fra virksomheten, og det vil derfor være naturlig at inkubatoren har hovedvekt av offentlige eiere, og at eierskapet gjenspeiler en bred regional forankring. Forretningsmessig drift vil være sentralt for å øke ”value for money”.

Tidlige faser i bedriftsutvikling som nevnt sjeldent lønnsomme og det er generelt vanskelig å få investorer til å gå inn med penger i denne vanskelige fasen. I en region som Bergen *burde* det være mulig å få på plass BAN (Business Angel Networks) med risikovillige investorer, men dette har tidligere vist seg å være en vanskelig oppgave. Økt entreprenørskapskultur kunne trolig hjulpet til her. Når det gjelder inkubatorens rolle som investor, er anbefalingene relativt motstridende: I Storbritannia frarådes det eksempelvis at bedriftene ”stiller seg i gjeld” til inkubator, men SIVA nå ser på muligheten til å øke inkubatorenes EK-grunnlag, slik at disse kan opprette egne fond. Fordeler ved en slik løsning omfatter blant annet redusert kapitalgap for bedriftene og (potensial for) finansiell ryggrad for inkubator, gitt at bedriftene lykkes.

Inkubatoren bør uansett søke å etablere samarbeid med lokale/regionale lokomotivbedrifter, som for eksempel Telenor. Miljøet trenger lokomotiv som kan skape grunnlag for underleverandører og/eller bidra til å få mindre bedrifters produkter ut på markedet.

## **Ressurs- og tjenestetilbud**

Her bør det legges betydelig vekt på å etablere brede nettverk (nåde nasjonalt og globalt) som inkubatoren kan dra nytte av, samt tjenester for forretningsutvikling av høy kvalitet. I tillegg fremhever studier at lederrollen er prekær. Med sterk forankring i utdannings- og forskningsmiljøet i Bergen burde imidlertid ikke inkubatoren mangle verken fag-, forretningskompetanse eller nettverk å dra veksel på.

Videre viser både litteratur og studier til at inkubatoren bør ha en klart definert målgruppe, og spesifikke inntakskriterier rettet mot disse. En utfordring ved å slå sammen de tre inkubatorene er at disse før sammenslåing opererte med ulike fokusområder og grad av teknologi og dermed også vil ha behov for ulik oppfølging i form av rådgivning og ressurser. Særlig Akademikerbedriften skilte seg gjerne ut med et generelt lavere teknologinivå blant bedriftene. Dersom arealmangel er et problem, bør det vurderes om eksempelvis vekstbedrifter skal få førsteretten til kontor i hovedlokasjonen i Vitensenteret. Her bør gjerne samarbeidsinkubatoren vurdere å kontakte andre inkubatorer med svært separerte målgrupper, for å lære fra deres erfaringer.

Et viktig moment er at det også må etableres klare exit-kriterier for bedriftene. Dette for å sikre funksjonalitet i form av gjennomstrømning for å få ut bedrifter uten tilfredsstillende progresjon, og å unngå at modne, levedyktige bedrifter ”spiser opp” lokaler.

Det bør etableres klare prosedyrer ikke bare for inntak og exit av bedriftene, men også for gjensidig vurdering underveis. Det anbefales å benytte et opplegg for systematisk oppfølging av bedrifter, gjerne a la C4K.

Når det gjelder ressurs- og tjenestetilbudet bør dette omfatte kontorfasiliteter og infrastruktur, internt og eksternt nettverk og kompetanse, tilgang til kapital og et faglig og sosialt miljø. Når det gjelder prising, poengterer EU-rapporten at inkubatoren ikke bør gi så stor rabatt på tjenester at det virker konkurransehennende for andre tilbydere i regionen.

## MARKEDSFØRING/PROFILERING

Når det gjelder markedsføring og profilering, må inkubatorens mål i første instans være å tiltrekke seg flest mulig gode prosjekter. En god deal flow vil trolig gjøre inkubatoren mer selektiv med hensyn til hvilke bedrifter som får innpass, og dermed kunne gi høyere "suksessrate" og samtidig fungere som legitimeringseffekt for dem som faktisk kommer inn. Dette vil igjen kunne tiltrekke investorer ved at disse anser opphold i inkubatoren som en "kvalitetssikring". Bedre kapitaltilgang vil i tur kunne tiltrekke flere gründere til inkubatoren, og vi har en god sirkel.

Ut fra denne diskusjonen må spørsmålet bli: *Hvordan tiltrekke flest mulig gode prosjekter?* Svaret på dette spørsmålet vil avhenge av hvilke målgrupper inkubatoren retter seg mot. Imidlertid vil jeg argumentere for at også inkubatorenes lokale forhold, mål og forretningsmodell er avgjørende for inkubatorenes markedsføringsarbeid:

En innsikt fra dybdeintervjuene var at inkubatorene la varierende vekt på direkte markedsføring utover profilering tilknyttet relaterte tiltak og arrangementer. Lien (2007) trakk spesifikt frem mediaprofilering som en utfordring, og Eiklid (2007) kunne fortelle om en planlagt "kick off" med høy forventet publisitet. Ellers var markedsføring av inkubatorene i hovedsak sammenstilt med "word-of-mouth" fra å kunne vise til et attraktivt miljø med gode resultater.

Etter min mening må dette sees i sammenheng med inkubatorenes lokale forhold, mål og forretningsmodell: Campus Kjeller er eksempelvis en kommersiell aktør med bra deal flow fra et klart definert forskningsmiljø. En innarbeidet rolle og et bra renommé blant instituttene vil her være det sentrale for å bringe frem forskningsresultater via idéutvikling til bedriftsetablering og forretningsutvikling. I kontrast til dette står DRIV, som opererer etter en klar samfunnsmodell. Deler av målsetningen vil her være å stimulere til økt interesse og aksept av entreprenørskap som karrierevei. Dessuten er målgruppen relativt generell, slik at inkubatoren bør rekke utenfor Papirbreddens grenser. Slik jeg ser det, taler dette for en bredere eksponering og følgelig større fokus på markedsføring. Innovasjonssenter Gløshaugen, som retter seg mot gründere med tilknytning til NTNU eller SINTEF, står i nok en annen klasse: forskningsaspektet står her sterkt og målsetningen er knyttet til universitets erkjennelse av ansvaret for nyskaping fra forskningsresultater. Også her opererer inkubatoren

etter samfunnsmodell, mens en snevrere målgruppe i form av forskere og studenter kunne tale for at renommé og en innarbeidet rolle vil være det sentrale for å tiltrekke seg gode forretningsideer. Imidlertid kunne NTNU ønske å profilere seg på muligheten til bedriftsetablering basert på forskning ved universitet. I så fall burde også potensielle studenter blitt eksponert for inkubatortilbudet.

Med tanke på det brede forsknings- og kompetansemiljøet i Bergen, burde det være potensial for en meget god deal flow i regionen. For øvrig burde BTO ta på seg en koordinerende rolle for de tre utdanningsinstitusjonene og aktivt søke etter ideer samt drive holdningsskapende arbeid ut mot målgruppene. Dessuten vil det være sentralt at også utdanningsinstitusjonene via samarbeidsprosjektet Nyskappingskompetanse trekker frem muligheten for opphold i inkubator. Ett mulig tiltak kunne dessuten være å tilby hospitering i inkubatoren, for slik å generere interesse. Ytterligere pågang ville gjøre inntak mer ”eksklusivt” og bedriftene ville få en legitimeringseffekt, som i neste instans vil være kvalitetsstempel for potensielle investorer, og dermed nok en gang tenkes å tiltrekke flere gründere.

## Evaluering

I denne utredningen er det presentert en rekke suksesskriterier for inkubatorvirksomhet. Ved å etablere en inkubator i henhold til disse momentene, er det i undertegnedes tro at man vil ha et godt utgangspunkt for videre drift. For en inkubator så vel som for bedrifter, er likevel *prestasjonsforbedring* en sentral og løpende prosess. På systemnivå innebærer dette et spørsmål om hvordan inkubatoren best kan støtte opp om bedriftene. Vi lever ikke i en statisk verden, og endringer i eksterne eller interne omgivelser vil kunne påvirke inkubatorens trusler og muligheter, svakheter og styrker (Jf SWOT-analyse). Av den grunn bør inkubatorledelsen kontinuerlig vurdere strategien videre. En vanlig tilnærming for å identifisere de til enhver tid gjeldende ”best practices” er *benchmarking*, hvor inkubatoren sammenligner egen virksomhet med ”foregangseksempler”. Merk imidlertid at benchmarking eller operasjonalisering av ”allmenngyldige” best practices alltid må tilpasses lokale forutsetninger og behov. Dessuten kan det her argumenteres for at det i stedet for at hver inkubator foretar løpende benchmarking, ville være mer hensiktsmessig å opprette et inkubatornettverk for erfaringsutveksling og kvalitetssikring. Også her vil jeg i så fall oppfordre til å se på muligheten for å benytte prosjektstyringsverktøyet C4K.

## ETTERORD OG VURDERING AV OPPGAVEN

Utredningens formål var knyttet til å identifisere suksesskriterier for norsk inkubatorvirksomhet ved å trekke på ”best practice” for internasjonale inkubatorer, og deretter ta hensyn til særnorske/-regionale forhold ved å supplere med erfaringer fra SIVAs inkubatorprogram og fra dybdeintervju.

Inkubatorvirksomhet er et særs omfattende tema, som i hovedsak består av ”fersk vitenskap”. Dette har gjort problemstillingen særs utfordrende, samtidig som at arbeidsprosessen har vært svært lærerik.

Som ”lærdom til neste gang” vil jeg imidlertid trekke fram at intervju med relevante aktører bør komme noe tidligere i prosessen, slik at arbeidet, om nødvendig, i større grad vil kunne innrettes i etterkant.

Dessuten ville jeg nok også valgt å skrive sammen med andre: Ved å skrive alene er det fort gjort å ”se seg blind på stoffet” slik at man lettere går glipp av noe som ville vært iøynefallende for en annen person.

Alt i alt er jeg imidlertid godt fornøyd med resultatet og håper at arbeidet vil komme til praktisk nytte!

## Forslag til videre forskning

I nytt nasjonalt FoU-inkubatorprogram 2007-11 (SIVA, 2006) fremheves en ”distribuert løsning” med regional utvikling som et eksplisitt mål. Visse momenter omkring dette har blitt drøftet, men ble ikke gitt noe overordnet fokus i utredningen. Dette fordi utredningens formål var knyttet til suksesskriterier for inkubatorvirksomhet som sådan og ikke direkte hvordan inkubatorer kan bidra til regional utvikling eller etablering av næringsklynger, selv om dette i neste omgang kan påvirke inkubatorbedriftene i positiv retning. En interessant ”oppfølgingsstudie” kunne derfor være å se nærmere på innovasjon og nyskaping i sammenheng med (kunnskapsintensive) næringsklynger. Michael E. Porters klyngeteori og Richard Floridas teorier for hvordan en region kan tiltrekke seg arbeidstakere med høy utdanning vil i så fall kunne utgjøre et relevant teorigrunnlag. Videre vil Litner og Sheppard sine teorier om klyngepolitikk kunne brukes til å se nærmere på utviklingen av kunnskapsbyer. I tillegg burde en slik oppgave studere regionale innovasjonssystem (RIS) og Triple Helix modellen til Erkowitz et al i større detalj enn hva som er gjort rede for i denne utredningen.

Videre har utredningen sett bort i fra såkalte industriinkubatorer og andre innovasjonsaktører som næringshager, forsknings- og kunnskapsparke. Et forslag til videre studier er å se på hele innovasjonssystemet (regionalt og nasjonalt) og hvordan samhandlingen mellom de ulike aktørene best kan legges til rette for slik å effektivisere innovasjonsmodellen som helhet.

Utredningens datamateriale har dessuten rettet seg utelukkende mot ”tilbudssiden” av inkubatorvirksomhet. I tillegg til dybdeintervju av inkubatorledere hadde det gjerne vært hensiktsmessig å få innspill også fra bedrifter som er tatt opp i de forskjellige inkubatorne, da særlig med hensyn til tjenestetilbudet. Dette valget ble imidlertid tatt som en bevisst avgrensning, dels fordi det allerede er foretatt en del studier på området.



## REFERANSELISTE

### METODE:

Breivik, E. (2006): *Forelesningsnotater MIE402: Markedsundersøkelser*

Muller, C. (2004): *Forelesningsnotater MAR200: Market Research*

Wilson, A. (2003): *Marketing Research – An integrated Approach*. Harlow: Pearson Education. ISBN 0-273-65113-7

Churchill, Jr., Gilbert A. & Dawn Iacobucci (2002): *Marketing Research: Methodological Foundations*, Harcourt College Publishers.

### PRIMÆRDATA:

SIVA v/ Bøklepp, J. (2007): Telefonsamtale 24.04.

SIVA v/ Torvik, R. (2007): Telefonsamtale 26.04.

Hagland, M. B. (2007): Personlig intervju 26.05, RK-inkubator, Rogaland Kunnskapspark.

Groth, J. (2007): Personlig intervju 01.06, Campus Kjeller

Eiklid, H. (2007): Personlig intervju 01.06, DRIV, HiBu/Papirbredden

Haugan, B. I. (2007): Personlig intervju 04.06, Innovasjonssenter Gløshaugen, NTNU

Lien, F. G. (2007, 2): Personlig intervju 05.06, MK-inkubator, Molde Kunnskapspark

SEKUNDÆRDATA:

Aune, T.B. (2005): *Undersøkelse av preinkubator- og inkubatorjenester i tilknytning til universitets- og høyskolemiljøet i Norge*, HIST, avd. TØH  
[http://www.hist.no/intern/styret/dokumenter/10000131/038-2006\\_Vedlegg\\_1.pdf?PHPSESSID=b7820fa5760656dcde1586a896d62644](http://www.hist.no/intern/styret/dokumenter/10000131/038-2006_Vedlegg_1.pdf?PHPSESSID=b7820fa5760656dcde1586a896d62644)

Bakkevig, M.K., Salter, C., Jakobsen, E.W. (2002): *Now Boarding! – Utfordringer i utviklingen av et høyteknologisk kunnskapsmiljø på Fornebu*, Handelshøyskolen BI – Senter for verdiskaping, Forskningsrapport 13/2002

Blomgren, A., Gjelsvik, M. og Holmen, A.K.T. (2007): "Storbyenes evne til verdiskaping", Rapport IRIS – 2007/032

[http://www.rf.no/Internet/student.nsf/5cd78704522281fbc12567f60051ecee/b71f4849a3408859c12572ad0052717c/\\$FILE/IRIS%202007-032.pdf](http://www.rf.no/Internet/student.nsf/5cd78704522281fbc12567f60051ecee/b71f4849a3408859c12572ad0052717c/$FILE/IRIS%202007-032.pdf)

BN (Bergen Næringsråd) (2004): *Senter for entreprenørskap: Aktører innen entreprenørskap, innovasjon og kreativitet i Hordaland*", rapport fra Bergen Næringsråds arbeidsgruppe, 17.11.2004

Brannbäck, M. (31.05.06 og 31.01.07): Seminar og frokostmøte om regionale innovasjonssystemer i regi av Bergen Næringsråd.

<http://www.bergen-chamber.no/Default.aspx?tabid=670> .

Campus Kjeller (2003, 1): *Forretningsmodeller for inkubasjon*. INO Prosjekt del 3.  
<http://prosjekt.siva.no/QuickPlace/inkubatorprosjekt/Main.nsf/CD0EF97D625305B90525670800167213/B8F68F5EEB3361C5C1256EBA003D8D20/?OpenDocument>

Campus Kjeller (2003, 2): *Resultater av inkubasjon*. INO Prosjekt del 1.

[http://prosjekt.siva.no/QuickPlace/inkubatorprosjekt/Main.nsf/h\\_Library/B8F68F5EEB3361C5C1256EBA003D8D20/?OpenDocument](http://prosjekt.siva.no/QuickPlace/inkubatorprosjekt/Main.nsf/h_Library/B8F68F5EEB3361C5C1256EBA003D8D20/?OpenDocument)

Centre for Strategy & Evaluation Services (2002): "Benchmarking of Business Incubators"  
[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/incubators/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/index.htm)

Cooke, P. (1992): *Regional Innovation Systems: Competitive Regulation in the New Europe*. Geoforum

Cooke, P. (2001): *Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy*. Industrial and Corporate Change

Elvestad, B., Lullau, K.M. (2000): *God praksis i inkubatorvirksomhet i Storbritannia*, Norwegian Trade and Technology Office, London  
<http://www.regjeringen.no/upload/kilde/krd/rap/2000/0008/ddd/pdfv/116886-sluttrapport-beva1.pdf>

Erkowitz, H. and Leydesdorff, L. (1998): *The Endless Transition: A "Triple Helix" of University-Industry-Government Relations*.

Handeland, T. (2005): *Rogaland Kunnskapspark – 85 bedrifter med 500 tilsette har fått plass i Kunnskapsparken siden 1993*. Gründerkonferanse på Stord.

[www.vis.no/sitefiles/10/PPT%20opning%20mai%2005/Grunderkonferanse Terje Handeland web.ppt](http://www.vis.no/sitefiles/10/PPT%20opning%20mai%2005/Grunderkonferanse%20Terje%20Handeland%20web.ppt)

Havnes, P.A. (2003): *Ni norske inkubatorer: Midtveisgjennomgang av første pulje i SIVAs program*. Agderforskning, FoU-rapport nr. 6/2003.

Hellevang, J. (2007): *Regional samarbeidsinkubator med base på Høyteknologisenteret*.  
[http://www.hib.no/om/organisering/styret/motebok/2007/Inn\\_3\\_07/Sak37\\_07\\_vedl1.pdf](http://www.hib.no/om/organisering/styret/motebok/2007/Inn_3_07/Sak37_07_vedl1.pdf)

hib.no (2005): Rapport fra arbeidsgruppe oppnevnt av direktørene ved NHH, HiB og UiB, Sak 96/2005, vedlegg 1

[http://www.hib.no/om/organisering/styret/motebok/2005/Inn\\_9\\_05/Sak96\\_05\\_vedl1.htm](http://www.hib.no/om/organisering/styret/motebok/2005/Inn_9_05/Sak96_05_vedl1.htm)

INFO (2004): *Bedre frem... Entreprenørskap!* Bergen Næringsråds medlemsblad, Nr 5/2004

[http://www.bergen-chamber.no/uploads/BN-Info\\_5-2004.pdf](http://www.bergen-chamber.no/uploads/BN-Info_5-2004.pdf)

INFO (2006): "Entreprenørskap: Alle snakker om det". Bergen Næringsråds medlemsblad, Nr 6/2006

[http://www.bergen-chamber.no/uploads/BN\\_Info\\_6-06-ver2.pdf](http://www.bergen-chamber.no/uploads/BN_Info_6-06-ver2.pdf)

Isaksen, A. (1999): *Regionale Innovasjonssystemer*. Step rapport 02/1999, Oslo.  
<http://www.step.no/reports/Y1999/0299.pdf>

Johannesen, T.A. (2006): Forkurs Gründerskolen: Forelesning 1, slide 25.

Kaltenborn, O. (2004): *Manual for Egenevaluering og Kvalitetssikring av norske inkubatorer* (MEK). SIVA  
[http://prosjekt.siva.no/QuickPlace/inkubatorprosjekt/Main.nsf/h\\_075F47AED3B8B407C1256E9E00424696/4CE6B89341C64F1CC1256EA00045B12D/?OpenDocument](http://prosjekt.siva.no/QuickPlace/inkubatorprosjekt/Main.nsf/h_075F47AED3B8B407C1256E9E00424696/4CE6B89341C64F1CC1256EA00045B12D/?OpenDocument)

Lien, Frank G: (2007, 1): *Nasjonalt inkubatorprogram – Programnotat*

Lindelöf, P. og Löfsten, H (1999): *Teknikk- och forskningsparker, Industriell förnyelse*. Institute for Management of Innovation and Technology (MIT), WP 1999\_108

Lindelöf, P. og Löfsten, H (2003): *Determinants for an entrepreneurial milieu: Science Parks and business policy in growing firms*. Techovation 23 (2003) 51-64

Mandag Morgen (2005): *Norske inkubatormiljøer trenger sårt flere suksesser*. Nr. 17/2005  
[http://www.aakp.no/upload\\_images/6D324395BD164F7DB0CB652DA88E9B24.pdf](http://www.aakp.no/upload_images/6D324395BD164F7DB0CB652DA88E9B24.pdf)

Sarsia Innovation (2006): *Søknad om deltakelse i nasjonalt FoU-inkubatorprogram 2007-2001 – med distribuerte løsninger*

Siegel, D.S., Westhead, P., Wright, M. (2003): *Science Parks and the Performance of New Technology-Based Firms: A review of Recent U.K. Evidence and an Agenda for Future Research*. Small Business Economics 20:177-184

SIVA (2004): *Inkubatorprogrammet 2000-07: Orientering om SIVAs konsept*. Trondheim 2004.

SIVA (2006): *Nasjonalt FoU-inkubatorprogram 2007-11 – med distribuerte løsninger*. Programbeskrivelse.

Steineke, J.M. (2000): *Forskningsparkenes formål og egenart: En gjennomgang av teoretiske forklaringer og noen empiriske undersøkelser*. Arbeidsnotat RF-2000/129. Rogalandforskning.

UN/ECE: United Nation Economic Commission for Europe (2001): *Best Practice in Business Incubation* <http://www.unece.org/indust/sme/guidelinesbi.pdf>

Vogt, N.B. (2006) Forkurs Gründerskolen: Forelesning 2, slide 35.

RELEVANTE AKTØRERS HJEMMESIDER:

[www.campuskjeller.no](http://www.campuskjeller.no)

[www.ebn.be](http://www.ebn.be)

[www.forskningsradet.no](http://www.forskningsradet.no)

[www.hibu.no/driv/](http://www.hibu.no/driv/)

[www.ig.ntnu.no](http://www.ig.ntnu.no)

[www.inkubator.no](http://www.inkubator.no)

[www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no)

[www.kunnskapsbyen.no](http://www.kunnskapsbyen.no)

[www.kunnskapsparken.no](http://www.kunnskapsparken.no)

[www.len.no](http://www.len.no)

[www.mkp.no](http://www.mkp.no)

[www.nbia.org](http://www.nbia.org)

[www.papirbredden.no](http://www.papirbredden.no)

[www.rogink.no](http://www.rogink.no)

[www.siva.no](http://www.siva.no)

[www.tto.ntnu.no](http://www.tto.ntnu.no)

[www.ukbi.co.uk/](http://www.ukbi.co.uk/)

[www.unik.no](http://www.unik.no)

# Suksesskriterier for inkubatorvirksomhet

Funn fra internasjonale ”best practice” studier  
samt erfaringer og innsikt fra norske forhold

Med spesifikke anbefalinger vedr. etablering  
og drift av ny SIVA-inkubator i Bergensregionen

Carina Sandsmark

Veileder: Tor Aase Johannessen

Masterutredning i profilen: ”Markedsføring og Konkurransanalyse”

NORGES HANDELSHØYSKOLE

*Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk  
administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan.  
Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt,  
de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.*

Våren 07

Masterutredning NHH

1

## 1: INNLEDENDE

**Soria Moria:** Norge skal bli ett av de ”ledende, innovative, dynamiske og  
kunnskapsbaserte økonomier innenfor de områder hvor vi har fortrinn”

- Aktiv innovasjonspolitik
- Nasjonalt inkubatorprogram fra 2000 i regi av SIVA
- Hva er suksess for en inkubator? Hvilke indikatorer bør måles? *Ingen etablert standard!*

**Metode:** Funn fra litteraturstudie sees ift. erfaringer fra inkubatorprogrammet og  
innsikt fra dybdeintervju med utvalgte inkubatorledere.

**Hensikt:** Lære fra suksesskriterier for internasjonale inkubatorer, men samtidig ta  
hensyn til norske forutsetninger og behov.

**Overordnet formål:**

- Kartlegge generelle suksesskriterier for (norsk) inkubatorvirksomhet.
- Anbefalinger for etablering og drift av ny SIVA-inkubator i Bergensregionen

Våren 07

Masterutredning NHH

2

## 2: TEORETISK REFERANSERAMME

### 2.1 Begrepsavklaring

#### Inkubator – definisjon:

EU-kommisjonen benytter følgende definisjon: ”A business incubator is an organization that accelerate and systemises the process of creating successful enterprises by providing them with a comprehensive and integrated range of support, including: Incubator space, business support services, and clustering and networking opportunities” (CSES, 2002).

- Et utviklingsmiljø, en ”fødselshjelp”, for nye bedrifter.
- En tilrettelegger i kommersialiseringsprosessen (via tjenester/ressurser)

#### Spesielt for Norge (ift EU):

knyttet opp mot forsknings-/kunnskapsparke, slik at inkubatoren blir del av et større innovasjonssenter. → Mer regulert utgangspunkt enn hva som er vanlig i andre land, hvor inkubasjon er et mye videre begrep.

## 2: TEORETISK REFERANSERAMME

### 2.1 Begrepsavklaring: *Type inkubator* (rolle, fokus)

#### **FoU-inkubator:**

- Knyttet opp mot forsknings- og utdanningsparke.
- Skal bidra i utviklingen av forsknings- og kunnskapsbaserte forretningsideer og dermed stimulere til regional nyskaping og (nasjonal) vekst.

#### **Industriinkubator:**

- Springer ut fra en eksisterende bedrift eller et industrimiljø.
- For utvikling av kunnskapsintensiv næringsvirksomhet i industriområder med omstillings- og nyskappingsbehov

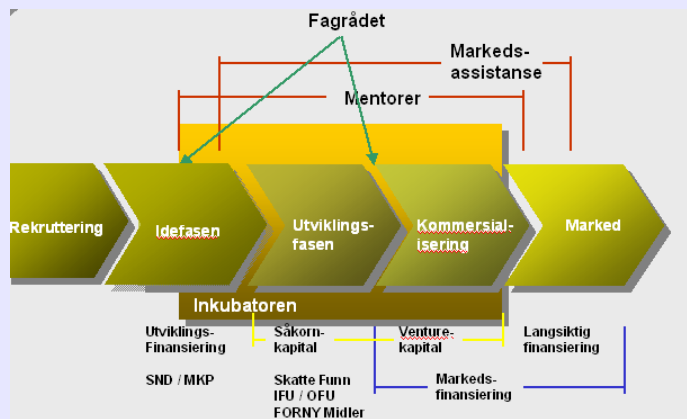
#### **Regional utviklingsaktør:** ”samfunnsmodell”\*

#### **Innovasjonsselskap:** Kommersiell forretningsmodell m/profittmål

\*Merk at ”samfunnsmodell” ikke er ensbetydende med at driften går i minus; Mange inkubatorer setter fokus på forretningsmessig drift for økt ”value for money”.

## 2: TEORETISK REFERANSERAMME

### 2.2 Innovasjonsprosessen



Hentet fra: <http://www.himolde.no/db/42/2089.ppt>

Utfordring: "Blodbadet", kapitalmangel i tidlig fase

Våren 07

Masterutredning NHH

5

## 2: TEORETISK REFERANSERAMME

### 2.3: Resultater av inkubasjon

"...Internasjonale studier viser at inkubatoren minsker risikoen for at små bedrifter mislykkes med sin etablering og at bedrifter i inkubatoren vokser raskere, både med hensyn til antall ansatte og omsetning, enn de utenfor inkubatoren."

(Hentet fra programnotatet (2007) til nytt nasjonalt FoU-inkubatorprogram)

Men:

- Resultater av inkubasjon kan være farget av skjevhet i utvalget: Mulig at det er de mest motiverte og kompetente som får innpass, og at disse uansett ville utviklet seg bra
- Eksterne forhold → misvisende å tilskrive inkubatoren æren/skylden
- Dessuten: Ingen etablert standard for måling av en inkubators suksessrate.
- Variierende resultater fra teori/empiri:

- Lindelöf og Löfsten (1999): overlevelsesgrad 80-90%, høyere vekst i omsetning og ansatte
- Siegel et al (2003): ikke noen signifikant effekt på bedriftenes overlevelsessevne

Imidlertid kan varierende resultater skyldes at inkubatorer i varierende grad oppfyller kritiske suksessfaktorer...

→ Påpeker viktigheten av å legge til rette for utøvelse av "best practice" gjennom kartlegging av suksesskriterier og jevnlig evalueringer!

Våren 07

Masterutredning NHH

6



## 2: TEORETISK REFERANSERAMME

### 2.4: Lineært vs. interaktivt innovasjonsperspektiv

Et **lineært innovasjonsperspektiv** innebærer at man ser innovasjonsforløpet som en rettlinjet prosess hvor den ene fasen avløser den andre:  
Fra grunnforskning via utvikling av konsept til reell nyskaping.

I kontrast til en lineær sammenheng mellom idégenerering og den resulterende nyskapingen, tilsier et **interaktivt innovasjonsperspektiv** at innovasjon stammer fra samhandling og gjensidig påvirkning mellom de ulike aktørene.

**Regionale innovasjonssystemer**, herunder **Triple Helix** (Erkowitz et al, 1998), er basert på et slikt dynamisk avhengighetsforhold mellom et sett av relevante aktører.

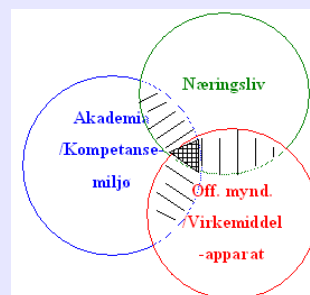
## 2: TEORETISK REFERANSERAMME

### 2.5: Triple Helix som modell for regionale innovasjonssystem

#### Triple Helix:

Basert på et interaktivt innovasjonsperspektiv hvor innovasjon stammer fra samhandling og gjensidig påvirkning mellom de ulike aktørene.

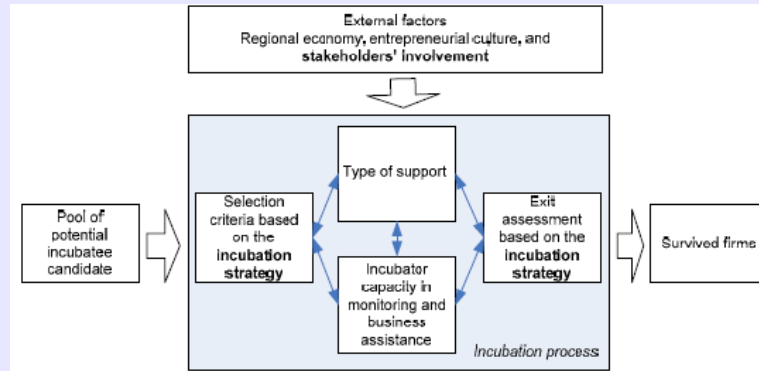
Inkubatorvirksomhet betraktes som et nav i koblingen mellom akademia/kompetansemiljø, offentlig virkemiddelapparat og næringsliv.



Spesielt for Triple Helix er også at myndigheter og akademia på lik linje med næringsliv tillegges rollen som aktive aktører i regionale utviklingsprosesser.

## 2: TEORETISK REFERANSERAMME

### 2.6: Inkubasjonsprosessen basert på Triple Helix



(Vangeenhuizen, 2005):

Flere ulike interessenter ga større bredde i nettverkene og dermed ressurser. Inkubatorer med forretningsmessig strategi vokser fortere enn dem som kun fokuserer på teknologioverføring og kommersialisering av forskningsresultater som sådan.

## 3: LITTERATURSTUDIE

### 3.1: "Benchmarking of Business Incubation" (CSES, 2002)

- Bygge på en strategisk plan som tar tak i lokale/regionale **vekstimpulser**, har **forankring i regionale utviklingsplaner** og som er støttet av et **lokalt partnerskap**.
- Klart definerte **mål** bør være driver for virksomhetens organisering, tjenestetilbud og strategi.
- Fokus /en klart definert **målgruppe** og **selektive inntakskriterier**.
- **Exit-kriterier** må overholdes for funksjonalitet/gjennomstrømning
- **Forretningsmessig drift** og vekt på **langsiktig finansiering**.
- **Inkubatorledelsens** personlige egenskaper og kvaliteten ved **forretningsutviklingen** er kritiske momenter.
- Legge til rette for **samhandling og synergier** mellom bedriftene.
- Unngå konkurransevridende subsidiering.
- For å øke de regionale effektene bør inkubatoren legge vekt på **nettverk** og **oppfølging også av utflyttede bedrifter** → **Virtuelle tjenester**
- Jevnlig **egenevaluering**. Operasjonalisering av "best practices" må reflektere lokale, regionale, og nasjonale **forhold og målsetninger**.

### 3: LITTERATURSTUDIE

#### 3.2: ”God praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia” (Elvestad og Lullau, 2000)

- “God praksis” tilpasses **lokale/regionale forutsetninger og utfordringer**.
- ”**Nedenfra og opp**”: Lokale forhold avgjør **målsettinger og strategi**.
- Del av en **større helhet** av virkemidler med samme overordnede mål.
- God **inkubatorledelse, miljø** og velutviklede **nettverk** (både nasjonale og globale) trekkes fram som nøkkelfaktorer.
- Anbefaler at det også i Norge etableres et **forum for inkubatorvirksomhet**, som kan styrke nettverk og sørge for kunnskapsoverføring
- En velfungerende inkubator = en lokal **kultur preget av entreprenørskap**.
- **Kompetente** beslutningstakerne i opptaksprosessen. Legitimeringseffekt.
- Fokus: en (gruppevis) blanding av teknologier og bedrifter
- **Bedriftene bidrar til miljøet** og benytter seg av tjenester og nettverk.
- Bør **reducere finansieringsrisikoen**, unngå å bli ”pengeforderer”
- **Forretningsmessig drift**: gå i balanse med driftskostnadene.
- 20-30 bedrifter i inkubatoren for kostnadseffektivitet. 75-80% **belegg**, sentralt også for miljøet i inkubatoren

### 3: LITTERATURSTUDIE

#### 3.3: Erfaringer fra SIVAs inkubatorprogram

- Finansiering
  - Behov for **styrking av EK** i inkubatorene, for å kunne tilby medfinansiering  
→ Troverdige **eierengasjement** og potensial **avkastning** på sikt (finansiell ryggrad)
  - **Forretningsmessig drift** → eget resultatområde, evt eget AS
  - Off./industrielle forsknings- og utviklingskontrakter (**OFU/IFU**)
  - **Gjeldsgenerering**, og konvertering til AK, i stedet for direkte betaling for tjenester (rådgivning og redusert husleie) → Risikoavlastende for gründer
- Forretningsmessig kompetanse
  - **Coaching** av inkubatorledere, **erfaringsutveksling**
  - 75% stilling for lite, vil trolig økes (som utgangspunkt for finansiering)
  - Forutsetter at alle fasene i **innovasjonsprosessen** er dekket
  - Evaluering ut fra egne **målsettinger, tilpasset regionen**. Evt bonusordning
- Regional forankring
  - medfinansiering er varierende. **Fokus og innhold** basert på lokale forhold.
  - **Rolleavklaring** i forhold til de øvrige aktørene i det regionale innovasjonssystemet
  - **Rådgivning, nettverk** og tilrettelegging av **miljø** sentralt.
  - **Distribuerte løsninger**

## 4: DYBDEINTERVJU

### 4.1: Rogaland Kunnskapspark Inkubator

- **Sterk fylkesmessige samordning, mye pga foreningen Rog.ink. og Pre-kubator**
- **Felles prekubator** for alle forskningsmiljø i regionen kan bidra til en fokusert satsing → God **deal flow** gir inkubatoren et større investeringsunivers og legitimeringseffekt, samtidig som at inkubatoren kan konsentrere seg om sin kjernevirksomhet.  
Dessuten: **Holdningsskapende** arbeid
- **Styringsgruppe** (fra akademia, virkemiddelapparat og næringsliv) avgjør **opptak**
- **Rendyrke virksomheten**: Separat eiendomsselskap
- Kommersielt driftet **finans- og porteføljeavdeling**, med separat ledelse. Minst 10% i alle bedriftene, mer ift. potensial. → **redusere blodbadet, finansiell ryggrad.**
- Eget **såkorfond**, ”Rogaland KunnskapsInvest”. Kommersiell basis.
- **Lokomotivbedrifter** som bidrar med kompetanse, nettverk og kapital. **I-LUP.**
- **Rådgivningstimer** til en bestemt timepris, hvor oppgjør skjer i form av **eierandeler**
- **Synergieffekter** i form av kunnskapsoverføring, samt et **faglig og sosialt miljø**
- **Hovedbeskjeftigelse** for gründer innen rimelig tid for å unngå at prosjektet stagnerer
- Må ”kaste ut” hvis **utilfredsstillende progresjon**. Systematisk evaluering 6 mnd.

## 4: DYBDEINTERVJU

### 4.2: Campus Kjeller

- **Når selve innovasjonsselskapet har fokus på kommersiell drift og størst mulig avkastning, kan det være behov for en egen aktør med fasilitatorrolle**
- **Separat eiendomsselskap**, CK leier fram, subsidiert
- **Finansiering/inntjening**: FORNY-midler til idéutvikling, støtte fra SIVA til inkubatorvirksomheten, avkastning fra gode prosjekter, og tilførte midler fra eierne.
- **Alt**: Inntekter fra utleie eller rådgivning. CK tar ikke betalt for tjenester, verken i form av kontanter, gjeldsgenerering eller eierandeler.
- Arbeider for internasjonal finansiering: Silicon Valley
- **Leverandørutviklingsprogram (LUP)** med Statoil.
- **Prosjektstyringsverktøyet C4K for systematisert inkubatoroppfølging, og kunnskapoverføring.**
- Poengbaserte skjema for vurdering av ideer/prosjekter. Beslutter selv opptak.
- Som incentiv for bedriftene til å møte milepæler: **opsjonsavtaler**
- Ikke nødvendigvis mye å hente på samlokalisering, noen gründre jobber heller aktivt ut mot markedet/nettverk.

## 4: DYBDEINTERVJU

### 4.3: DRIV, HiBu

- Fokus på **regional næringsutvikling**
- DRIV har **ikke klart definerte fokusområder**, men kompetansebehovet i bedriftene som tas inn må samsvare med det inkubatoren kan tilby selv og gjennom sine partnere. Ressursgruppe som samles på ad hoc basis for å bistå inkubatorleder
- **Noe tilfeldig hvor ideene kommer fra**. Blant annet har DRIV nettverk ut mot fylkets to næringshager i tillegg til tre etablerersentre. Inkubatoren har ikke ”hatt behov” for å gå ut og hente inn ideer (...)
- Benyttet tidligere poengberegning, men inntakskomiteen var ikke komfortable med å kvantifisere bedriftenes ”score”. ”**Guts-faktoren**” viktig.
- 8 måneder langt **gründer-/etablererkurs**
- Det generelle **tjenestetilbudet vil ligge til rette for bedriftene også etter at de er flyttet ut av inkubatoren**.
- Markedsføring via arrangementer.
- Argumenterer sterkt for at også andre inkubatorer bør ta **prosjektstyringsverktøyet C4K** i bruk. Et felles selskap med redaktørfunksjon for eRoom-løsningen, vil dessuten kunne stimulere til og kvalitetssikre innspill fra inkubatorene.  
→ sikre samarbeid og god **erfaringsutveksling** mellom de ulike inkubatorene

## 4: DYBDEINTERVJU

### 4.4: Innovasjonssenter Gløshaugen

- IG ikke er kommersielt drevet og tar heller ikke eierandeler i bedriftene.
- Samfunnsmessig lønnsomhet skal i sin tur komme via selskapene.
- Inkubatorteamets rolle som **motivator** og ”en skulder å gråte på” fremheves.
- Skal senke barrieren for å gi entreprenørskap et forsøk, samtidig som at det er et dilemma knyttet til å ”ta bort risikoen” : Det skal ”koste litt” for å sikre forpliktelse.
- **Samlokaliseringseffekt og synergier** til tross for tverrfaglig inkubator!  
Motivasjon og psykologisk støtte
- Styret til innovasjonssenteret som fatter den endelige beslutningen.
- **Prosjektorganisering** bidrar til at inkubatoren har et veletablert hjelpeapparat
- Et par ganger i året arrangeres **større sosiale arrangementer** for å bidra til miljøet
- **Skeptisk til ”virtuelle rådgivningsløsninger**”, men medgir at det kan være et positivt supplement til eksisterende tjenestetilbud
- Advarer mot en mulig ”kongen på hauen” mentalitet, hvor de ulike innovasjonsmiljøene frykter en sentralisering av virksomheten og dermed slår ring om seg selv i stedet for å se på nytten av erfaringsutveksling og kvalitetssikring.

## 4: DYBDEINTERVJU

### 4.5: Molde Kunnskapspark Inkubator

- ”Samfunnsmodell” med forretningsmessig drift, hvor en eventuell gevinst fra en exit vil bli pløyd tilbake til nye inkubatorbedrifter.
- Drevet ut fra **regionens behov** og derfor ikke særlig fokusert.
- **Konsekvensrelaterer investeringene:** knytter videre finansiering opp mot milepæler. **Insentiv til progresjon, risikoavlaste bedriftene og hjelpe dem finansielt**, samt å sikre inkubatoren **avkastning** gjennom gode prosjekter.
- Kan bli aktuelt med **fond for inkubatorinvesteringer**. Redusere kapitalgapet
- Særlig i forhold til **motivasjon og lagfølelse** vil samlokalisering være givende, mens det gjerne er vanskeligere å trekke faglige eller bransjespesifikke synergier fra en annen unik gründer.
- Samarbeid mellom etablerte inkubatorer og næringshager/utviklingsmiljø i distriktene. Ikke særlig begeistret over tanken om **virtuelle løsninger**, men medgir at det absolutt kan være et hensiktsmessig **verktøy for distribuerte løsninger**.
- En **klarere profilering** vil både kunne bidra til bedre deal flow og økt regional forankring av virksomheten.

## 5: ANBEFALINGER

### 5.1: ”Bergensmodellen” status quo

Utfordring:

- systemet av ulike innovasjonsaktører i regionen er svært fragmentert. For dårlig synliggjøring og lite samhandling mellom aktørene fører til overlapping og ”dårlig glid” i innovasjonssystemet
- Til tross for et bredt tilbud innen universitets- og høyskoleutdanning gjør regionen det **særlig dårlig på kompetansekapital, og det kan synes som at kompetansen ikke kommer til anvendelse i regionen.**

## **5: ANBEFALINGER**

### 5.2: Momenter vedr. etablering og drift av ny samarbeidsinkubator

- *Se utredningens siste kapittel*

## **VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE**

### **FORRETNINGSMODELL**

- ROLLE/FORMÅL
  - Regional utvikling/Samfunnsmodell, non-profit
  - Kommersiell
- FINANSIERING/INNTJENING
  - Finansiering av inkubator.
  - Hvis kommersiell: Hva skal inkubatoren tjene penger på?
  - Kapitaltilgang for inkubatorbedriftene
- ORGANISERING OG DRIFT
  - Styret, inntakskomite?
  - Eiendomsdrift
  - Fasilitatorrolle?
- NETTVERK
  - Synergier mlm bedriftene?
  - Underleverandører til lokomotivbedrifter
  - Andre Innovasjonsmiljøer
- DISTRIBUERTE LØSNINGER
- MARKEDSFØRING

### **STRATEGI**

- INNTAKSKRITERIER
- GJENSIDIG EVALUERING
  - Leverer inkubatorbedriftene som forventet?
  - Bedriftenes oppfatning av tjenestetilbud/nytteverdi av plass i inkubator
- EXIT
- KOMPETANSEOVERFØRING/OPPFØLGING AV ALUMNI?

### **RESSURS- OG TJENESTETILBUD**

- LOKALER
- RÅDGIVNING
  - Interne tjenester
  - ekstern kompetanse

### **EGENEVALUERING**

- MÅLOPPNÅELSE

### **ANDRE MOMENTER**



### **VEDLEGG 3:      **INDIKATORER FOR MÅLING AV INKUBATORS SUKSESS****

*Hentet fra programnotatet til nytt nasjonalt FoU-Inkubatorprogram (Lien, 2007)*

#### **9.5    Kvantitative indikatorer: (utkast til diskusjon med SIVA og referansegruppen)**

	<b>Indikatorer</b>	<b>Mål</b>	<b>Vektes i forhold til en omforent standard</b>
1	Antall henvendelser	Bør være i størrelsesorden 30 + pr år. Ved Forny/Preinkubator 60+ Vurderes også i forhold til "Best practice"  Fordeles på ideer fra academia, enkeltpersoner, næringsliv og det offentlige Henvendelsene grupperes på alder og kjønn. Sees opp mot erfaringer fra andre inkubatorer.	
2	Antall ideer som er analysert	Bør være i størrelsesorden 20+ pr år Sees opp mot erfaringer fra andre inkubatorer.	
3	Antall etableringer i inkubatoren	7-10 til enhver tid. Minimum 3 til 5 nye pr år, større inkubatorer etter nærmere avtale. Er alle registrert som selskap? Sees også i forhold til "Best practice"	
4	Antall ansatte i inkubatorbedriftene	Fordeling på størrelsen på bedriftene: 1-2, 3-5, 5-10, 10-20, over 20. Minst 3 ansatte etter utløpt inkubasjonstid og 10 ansatte etter ytterligere 5 år. Sees også i forhold til "Best practice"	
5	Antall sysselsatte i inkubatorbedriftene	Det bør være et forhold ansatte:sysselesatte på 1:0,5-1 Sees i forhold til "Best practice"	
6	Gjennomsnittlig inkubasjonstid	Gjennomsnitt 3 år, minimum 2 maksimum 5 år, utover 3 år kreves ekstern finansiering	
7	Antall i inkubatorteamet	Forutsettes å ha egne eller tilgang på 2 + 1 (pre-inkubator og vekstfaseaktiviteter)	
8	Forholdstall inkubatorteam: bedrifter	Forholdstall, 1:3-5 Sees også i forhold til "Best practice"	
9	Verdistigning i inkubatorbedriftene	I forbindelse med investering i egenkapital fastsettes det en pris på aksjene og selskapet, en verdistigning vil synliggjøres ved neste emisjon, og det er denne utviklingen som skal rapporteres	
10	Skatteinntekter fra inkubatoren og inkubatorbedriftene	Den største kostnaden til en nystartet bedrift er lønninger, det er viktig å synliggjøre denne raske samfunnsøkonomiske effekten	

	Egenkapital i inkubatoren	Styrkes i forbindelse med SIVAs økte engasjement for at inkubatoren skal kunne investere i inkubatorbedriftene. Det forutsettes at inkubatoren i utgangspunktet har en tilfredsstillende egenkapital og at man etter nærmere avtale matcher SIVAs økning Sees også i forhold til "Best practice"	
11	Egenkapitalinvestering i inkubatorbedriftene	Investering i egenkapital i inkubatorbedriftene	
12	Inkubatorens medvirkning til annen finansiering til inkubatorbedriften	Det beløp inkubatoren bidrar med enten direkte eller indirekte i form av medvirkning til stipend, skattefunn etc., verdi av egne tjenester, tilgang til rabatterte tjenester etc.	
13	Inkubatorens risikoeksponering og tapsavsetninger	Alle investeringer, tapsavsetninger, garantier og forpliktelser for øvrig.	
14	Avgangsrate	Antall bedrifter som har avsluttet før tiden. Årsak? Vurderes i forhold til "Best practice"	
15	Kapasitet lokaler, m2, antall bedrifter / arbeidsplasser	Avvik fra egne planer og budsjett? Fleksibilitet i binding til areal? Husleie pr m2 Pris sett i forhold til markedspris i området? Leieperiode? Armlengs avstand til utleier?	
16	Beleggs % av totalkapasitet	Areal. I forhold til egen plan og budsjett, Vurderes også i forhold til "best practice"	
17	Antall patenteringer	Sees på i forhold til sammenlignbare inkubatorer	
18	Antall mønsterbeskyttelser	Sees på i forhold til sammenlignbare inkubatorer	
19	Private sponsorer	Verdi av direkte og indirekte støtte, bidrag, gaver, husleiesubsidier etc.	
20	Andel offentlig støtte av de totale inntekter	1 %. Vurderes mot plan og budsjett.	
21	Regional medfinansiering	Fra hvem, hvor mye. Vurderes mot egne planer og budsjett. Sees i forhold til "Best practice"	
22	Offentlig kostnad per sysselsatt	Sum offentlig støtte: sysselsatte Sees i forhold til "Best practice"	

#### Kommentar:

Omsetningsvekst er ikke tatt med, da det som regel har begrenset relevans. For de aller fleste uteblir omsetningen i inkubasjonsperioden.

De økonomiske resultatene i inkubatorbedriftene bør være på pluss-siden etter 5- 8 år: Ved inkubasjonstidens utløp skal selskapet ha en fornuftig finansiering av de neste 3 - 5 årene.

Det er viktig at oppfølging av inkubatorene ikke blir for stivbent og byråkratisk. Derfor bør SIVA være fleksibel i valg av indikatorer og i oppfølging av den enkelte inkubator.

## 9.6 Kvalitative indikatorer: (Utkast til diskusjon med SIVA og referansegruppen)

### 9.6.1 Tjenester og praksis overfor inkubatorbedriftene:

Tjeneste	Svar alternativ			
	Ikke mottatt	Mottatt	Viktig tjeneste	Vet ikke
Mottatt assistanse i forhold til opphavsrett				
Mottatt assistanse i produktutvikling (f eks utvikling av prototyper, testing etc).				
Mottatt assistanse til prosessrelaterte teknologier (f eks produksjonssystem, prosess design etc)				
Mottatt assistanse i linking mot strategiske partnere (f eks marked, distribusjon, FoU, underleverandører)				
Mottatt assistanse i forhold til myndighetspålagte krav				
Mottatt assistanse i forbindelse med internasjonal handel				
Mottatt assistanse i forbindelse med etablering av nettverk				
Fått tilgang til spesialiserte laboratorium fasiliteter				
Mottatt assistanse i personalforvaltning				
Mottatt generell juridisk assistanse				
Mottatt assistanse i utvikling/videreforedling av forretningsplan				
Mottatt jevnlig råd/coaching fra en eller flere forretningspersoner eller fra et skyggestyre sammensatt av ulike personer/kompetanse				
Mottatt markedsføringskompetanse				
Mottatt hjelp til finansiering /økonomisk styring				
Mottatt assistanse til å engasjere studenter, og ved ansettelser				
Mottatt assistanse i utvikling av lederteamet				
Mottatt assistanse til å skaffe investorer, (såkorn) "Business angles eller venture				

### 9.6.2 Vurdering av inkubatorens systemer og rutiner:

- Utvikling, bekreftelse og revidering av strategiske planer, frekvens
- Rapportering til styre om progresjon i forhold til oppnådde strategiske mål
- Medarbeidersamtale, frekvens
- Innhenting av nøkkeltall fra inkubatorbedriftene, frekvens
- Brukerundersøkelser, frekvens
- Årlige milepølseevalueringer av inkubatorbedriftene, krav konsekvenser
- Er daglig leders lønn og betingelser på linje med lønn i regionen for sammenlignbart arbeid og ansvarsnivå?
- Rutine, frekvens for intern coaching av inkubatorteamet
- Antall fulltidsansatte i inkubatorteamet
- Ekstern kjøp av denne tjenesten uttrykt i antall stillinger
- Turn-over, historisk og siste år
- Kapasitetstap grunnet vakante stillinger siste år uttrykt i % av stilling
- Hvor mange av bedriftene som ble betjent var lokalisert, henholdsvis i inkubatoren eller eksternt
- Inkubatorens oppfølging og coaching er; obligatorisk, streng, periodisk og primært for å sjekke status, uformell og sjelden, ingen definert prosess
- Dokumenterte prosesser, metoder og verktøy vs nasjonal standard, fra opptaksprosedyrer til exit
- Kompetanse og ansiennitet hos inkubatorleder og øvrig personell

### 9.6.3 Ekstern aktivitet i regi av inkubatorteamet, eksempler på relevante indikatorer

- Bidrag til å skape entreprenørskapskultur
- Holdningsskapende virksomhet i ulike fora, herunder skoler på alle nivå
- Delaktighet i f eks Ungt entreprenørskap
- Delaktig i Idéportaler eller lignende
- Delaktig i venturecup eller lignende

- Utdeling av Gründerpriser
- Foredrag
- Utstillinger
- Pressekonferanser
- Synlighet i media
- Offentlig image

#### **9.6.4 Posisjon i forhold til universitet/høgskole**

- Geografisk nærhet
- Effekt av samlokalisering og samhandling med universitet/høgskole, deling av ressurser etc
- Uformelle sosiale aktiviteter og møter
- Er inkubatoren/parken svakt/middels eller sterkt forankret til utdanningssystemet:
- Er Inkubatoren kommersialiseringsinstrument for universitet/høgskole?
- I hvilket omfang bruker inkubatorbedriftene studenter i prosjektsammenheng?
- I hvilket omfang rekrutterer inkubatorbedriftene nye medarbeidere fra universitet/høgskole?
- Har inkubatoren effekt av næringsrettet høyskolesatsning?

#### **9.6.5 Strategiske interessenter**

Hvilke regionale strategiske interessenter, offentlige og private, er involvert/representert i inkubatorens virksomhet, som medeier, i opptakskomité som styremedlem, mentoring, finansielt, ved samarbeidsavtaler, kunde / leverandørforhold etc.

#### **9.6.6 Deltakelse i prosjekter sammen med FoU-miljø og næringslivet**

- Antall utviklingsprosjekter sammen med FoU-miljø
- Antall utviklingsprosjekter sammen med næringslivet
- Antall utviklingsprosjekter sammen både FoU-miljø og næringslivet

#### **9.6.7 Lokaløkonomiske effekter / regional forankring**

- Lokaløkonomiske effekter, i form av sysselsetting, kjøp av varer og tjenester
- Har inkubatoren den nødvendige strategiske oppmerksomhet i din region?
- Har inkubatoren en svak, middels eller sterk posisjon til virkemiddelapparatet?
- Hvilken betydning har vertskommunen for inkubatoren, faglig, økonomisk, nettverksmessig?
- Hvilken betydning har inkubatoren for vertskommunene?
- Hvilke aktiviteter har inkubatoren som rettet mot nabokommuner, næringsforeninger, næringshager?
- Samarbeid eventuell samhandling med andre forsknings- og kunnskapspark, formelt/uformelt
- Er inkubatoren engasjert i ”Distribuert inkubator”, på hvilken måte?

#### **9.6.8 Internasjonale relasjoner og aktiviteter**

- Internasjonalt nettverk
- Internasjonalisering kompetanse
- Delaktighet i internasjonale prosjektet

#### **9.6.9 Forholdet til SIVA (skal reguleres gjennom avtaler og er omtalt nærmere andre steder)**

- Overholdt rapportering
- Kvaliteten på rapporteringen
- Deltakelse på fellessamlinger
- Deling av kunnskap og erfaring med andre SIVA-inkubatorer