

”Investor og gründers ærlige venn”

- en case studie av kommersialiseringsprosessen i 3 norske inkubatorer

Linn Jahroux

2010



MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Våren 2010 (kull 08-10)

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

”Investor og gründers ærlige venn”
- en case studie av kommersialiseringsprosessen i 3 norske inkubatorer

FORFATTER:

Linn Jahroux

VEILEDER:

Førsteamanuensis Bjørge T. Laugen

EMNEORD/STIKKORD:

Inkubator, inkubasjon, inkubatorbedrift, inkubatorselskap, innovasjon, innovasjonssystemet, innovasjonsledelse, entreprenør, gründer, gründerbedrift, oppstartsbedrift, kommersialiseringsprosess, endringsledelse, forskningspark, kunnskapspark, Ipark, Campus Kjeller, Forskningsparken, case studie.

SIDETALL:

139 (inkludert vedlegg: 164)

STAVANGER

15.juni 2010

DATO/ÅR

Sammendrag

Denne masteroppgaven har blitt utført som del av en mastergrad i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, og gir et innblikk i hvordan 3 norske inkubatorer forholder seg til utviklingsløpet til sine gründerbedrifter.

Innenfor rammen av en komparativ case studie har man sett på hvordan inkubatorene strukturerer selskapenes kommersialiseringsprosess og hvilke forklaringsfaktorer som legges til grunn for måten man jobber på.

Forskningsområdet har fokusert på teamkvaliteter, nettverk, og prosesskarakteristika for å kartlegge suksesskriterier som kan samles til en god og anbefalt praksis, operasjonalisert som en styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i en inkubator.

Forord

Skrivingen av denne masteroppgaven har vært et utfordrende, slitsomt, men fantastisk akademisk og innovasjonsfaglig lærestykke! Det er etter en slik erfaring man burde ha skrevet ti oppgaver til!

(Imidlertid har jeg en familie som nok synes at det holder med èn..)

I den grad det går an å forelske seg i innovasjons- og inkubasjonssystemet, så gjelder det undertegnede. Dette er spennende forskningsmateriale for mange nye studier!

Det er mange som fortjener en stor takk! Jeg begynner med informantene fra inkubatorene ved Campus Kjeller, Forskningsparken og Ipark, som har gitt av sin tid og erfaring – spesielt Marit! Dernest skal Eric Brun og Terje Handeland takkes for å ha satt seg ned og skissert opp en spennende problemstilling, og veileder Bjørge T.Laugen skal ha en stor takk for ryddige råd og påfyll av teori! Kari Einarsen skal absoluttheller ikke glemmes,- en superstor takk for coaching og oppmuntrende ord da jeg var litt ute å kjøre..

De største heltene er barnevaktene! To fantastiske svigerforeldre har alltid stått klar med åpne armer, varm middag og oppredde senger til tre små gutter! Uten dere hadde ikke innspurten vært mulig!

En siste takk går til en særdeles foretaksom , utholdende og inspirerende gründer som jeg er så heldig å være gift med, og hvis to (!) respektive inkubatorselskapers kommersialiseringsprosesser er ulidelig spennende å følge på nært hold!

Stavanger, 15.06.2010

Linn Jahroux

Tabelloversikt:

Norske og internasjonale studier av inkubatorer som grunnlag for denne avhandlingen	12
Avhandlingens videre oppbygging	17
Teoretiske bidrag, perspektiv og fokusområdet	37
Verktøykasse Ipark	88
Verktøykasse Forskningsparken	91
Verktøykasse Campus Kjeller	92
Hovedtrekk i inkubatorenes rammebetingelser, organisasjon og prosess	120
Team; mønster i empirisk materiale	123
Prosesskarakteristika: mønster i empirisk materiale	127
Nettverk: mønster i empirisk materiale	131

Figuroversikt:

Konseptuell modell av problemstilling/forskningsområdet	14
Det institusjonelle systemet for utdanning, forskning og innovasjon i Norge	20
Bedrifiers modenhet i forhold til kritiske suksessfaktorer, Rice 2000	42
Stage Gate modellen, Cooper 1999	50
Faser i bedriftsetablering, Johansen 2009	57
Faser i bedriftsetablering, Hovland 2008	57
Former for samproduksjon i inkubator kontekst, Rice 2000	61
Forskningsdesign	64
CPI Inkubatorprosess - hovedprosesser	93
Suksessrate for Ipark's inkubatorbedrifter	95
Forskningsparken: Huset	98
Utviklingsløpet til Ipark's inkubatorbedrifter	100
Utviklingsløpet til Forskningsparkens inkubatorbedrifter	103
Campus Kjellers fasemodell	104
Ipark's illustrasjon av Trakten	114
Utviklingsteamet i en inkubatorbedrift	121
Fasetekning, funn fra teori og empiri	136
Styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i inkubator	138

Forkortelser:

FIN	Foreningen for Innovasjonsselskaper i Norge
FORNY	Samarbeidsprogram mellom Norges Forskningsråd og Innovasjon Norge
IFU	Industrielle forsknings- og utviklingskontrakter
OFU	Offentlig forsknings- og utviklingskontrakt
SIVA	Selskapet for Industrivekst SF (statsforetak)

Se for øvrig nærmere forklaring og/eller utdyping av disse begrepene i vedlegg 4,5,6, 12,13 og 14.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Begrep og forkortelser	4
Tabell- og figuroversikt	5
1. Innledning	9
1.1. Bakgrunn og aktualisering	9
1.2. Tidligere studier av inkubasjon	10
1.3. Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning	13
1.3.1. Avgrensning av forskningsområdet	14
1.3.2. Begreper og perspektiv knyttet til inkubatorer og suksess	15
1.3.3. Ytterligere avgrensninger	16
1.4. Avhandlingens videre oppbygging	17
2. Innovasjonssystemet	18
2.1. Innovasjonssystemet	18
2.2. Gründeren	21
2.2.1. Gründeren som organisasjonsbygger	21
2.3. Inkubatoren	23
2.4. Studier av norske inkubatorer	25
2.5. Hovedtrekk fra de norske inkubatorstudiene	34
2.6. Engelske inkubatorer sett med norske øyne	34
2.7. Oppsummering	35
3. Teoretisk referanseramme	37
3.1. Valg av teoretiske bidrag	37
3.2. Team	39
3.3. Prosess	42
3.3.1. Faseinndeling av en nyetablering	57
3.4. Nettverk	60
4. Design og metode	63
4.1. Vitenskapsteoretisk forankring	63
4.2. Forskningsdesign	63
4.3. Metodevalg	67
4.3.1. Valg av case studie	68
4.4. Datainnsamling	68
4.4.1. Utvalg og enheter	69
4.4.2. Informanter	69
4.4.3. Dokumenter og åpne kilder	70
4.4.4. Demonstrasjon av elektroniske verktøy	70
4.4.5. Intervjuguide	70
4.4.6. Gjennomføring av intervjuene	70
4.5. Databehandling	71

4.6.	Troverdighetskriterier	71
4.6.1.	Reliabilitet	71
4.6.2.	Validitet	72
4.6.3.	Forskningsetiske aspekter	74
5.	Resultater	76
5.1.	Team	77
5.1.1.	Ansatte og ressurspersoner tilknyttet inkubatorene	77
5.1.2.	Kompetanseprofil og rekrutteringspolicy	78
5.1.3.	Supplering av egen kompetanse og utviklingskraft	79
5.1.4.	Teamsamarbeide	81
5.1.5.	Rådgiverrollen	84
5.2.	Prosess	88
5.2.1.	Prosessverktøy	88
5.2.2.	Målstyring	94
5.2.3.	Ansvar og myndighet rundt måloppnåelse	96
5.2.4.	Prosesskomponenter	97
5.2.5.	Faser i utviklingsløpet	100
5.2.6.	Avvikling og veien til beslutning	106
5.2.7.	Rapportering, historikk og prosessdokumentasjon	108
5.2.8.	Evaluering og bruk av måldata	109
5.2.9.	Prosjektprioritering	111
5.2.10.	Verktøyenes opplevde nytteverdi	112
5.3.	Nettverk	113
5.3.1.	Nettverkskategorisering	113
5.3.2.	Nettverksfasilitering overfor inkubatorbedriftene	116
5.3.3.	Nettverksarbeide og forbedringspotensial	118
5.4.	Sammendrag funn	119
6.	Diskusjon	121
6.1.	Team	121
6.1.1.	Empirisk analyse.....	121
6.1.2.	Teoretisk analyse	123
6.2.	Prosess	125
6.2.1.	Empirisk analyse	125
6.2.2.	Teoretisk analyse	127
6.3.	Nettverk	130
6.3.1.	Empirisk analyse	130
6.3.2.	Teoretisk analyse	132
6.4.	Hovedutfordringer	133
6.4.1.	Funn	133
6.4.2.	Funn og tidligere forskning	134
6.4.3.	Forslag til styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i inkubator	135
7.	Konklusjon og anbefaling	139
7.1.	Evaluering av forskningsspørsmål	139
7.2.	Begrensninger og muligheter	139

7.3.	Implikasjoner	140
7.3.1.	Behov for videre forskning	140
	Referanseliste	141

Vedlegg:

- 1: Inkubatortilbud Campus Kjeller
- 2: Inkubatortilbud Forskningsparken
- 3: Inkubatortilbud Ipark
- 4: Kilder til finansiering av inkubatorbedrifter fra det offentlige virkemiddelapparatet
- 5: Industrielle investeringsfaser
- 6: Former for OFU og IFU
- 7: Intervjuguide
- 8: Stage Gate modellen (fra intervjuguide)
- 9: Rådgiverrollen (fra intervjuguide)
- 10: Utviklingsteamet (fra intervjuguide)
- 11: Oppsummering mønster i empiriske funn
- 12: Begrepsavklaringer
- 13: Begrepsavklaringer
- 14: Begrepsavklaringer

Kap 1 Innledning

1.1. Bakgrunn og aktualisering

Gjennom årene har forskere studert hva som gjør en inkubator "vellykket" (Bhabra-Remedios & Cornelius, 2003). Fra flere hold argumenteres det for at det er problematisk å måle en inkubator på suksess, og at den uansett ikke kan baseres på måling av oppstartsbedriftenes resultater (Clausen, Lindeløv, Ljunggren, Rønning & 2009; Elvestad & Lullau 2000; Mian 1997; Rice 2000).

Mian (1997) konkluderer med at det meste av organisasjonslitteraturen er basert på statistiske vurderinger av modne organisasjoner, og at effektivitetskriterier må tilpasses hvor i modningsprosessen en virksomhet befinner seg. Effektivitetskravene som settes i forhold til en godt etablert virksomhet har derfor ikke samme relevans i forhold til en nyoppstartet inkubatorbedrift. Rice (2000) påpeker at alle inkubatorbedrifter jobber ut ifra økonomiske målsetninger, men at de fleste befinner seg i en ingen- eller lav-vekst modus og har få ansatte og lave salgsinntekter. Han viser derfor til at det å gjøre resultatmålinger i en inkubator kontekst er problematisk siden en virksomhet i oppstartsfasen naturlig opererer med marginale finansielle resultater. (Et velkjente begrep i denne konteksten er på godt norsk "blodbadet", som illustrerer kurven under nullpunktet der man i en periode i tidlig oppstartsfase får et finansieringsgap.)

Bolkesjø, Møller & Vareide (2004) har i en studie av norske inkubatorer heller ikke klart å isolere klare suksessindikatorer i forhold til egenskaper ved forsker/gründer eller ved inkubatorbedriftene som f.eks utdanningsnivå og erfaring fra næringslivet.

Statsforetaket SIVA (Selskapet for industrivekst SF) er som den største norske innovasjonsaktøren medeier i totalt 50 inkubatorer (25 FoU inkubatorer, 6 mat- og natur, 19 industriinkubatorer). Ved utgangen av 2009 var 237 bedrifter tilknyttet FoU-inkubatorene, hvorav 140 kom inn samme år. (Clausen, Lindeløv, Ljunggren & Rønning (2009) har evaluert SIVA sitt FoU-inkubatorprogram og konkluderer med at man må ha fokus på regionale forskjeller og utfordringer ved utvikling av et inkubatorprogram (som et offentlig virkemiddel), og påpeker at uttrykket "regional innovasjon" pr i dag mangler et reelt innhold. De konkluderer videre med at dagens sterke fokus på output fra inkubatoren gir feil insentiver for rekrutteringsarbeidet og at man derfor i større grad må måle inkubatorene på evnen til å skape et effektivt utviklingsmiljø for bedriftene.

Dette trekkes også frem av Bhabra-Remedios & Cornelius (2003), som konkluderer med at vi mangler kunnskap om hvordan en virksomhet utvikler seg i et beskyttet inkubatormiljø. De sier også at kvaliteten på prosessen ikke i tilstrekkelig grad er målt og forsket på, til tross for at dette kanskje er den beste indikatoren for en inkubators suksess.

Tatt i betraktning den store nasjonale satsningen på verdiskapning gjennom inkubasjon er det derfor i samfunnets interesse å vite noe mer om hva som bidrar til denne verdiskapningen.

Studier av inkubatorenes tilnærming til bedriftsporteføljens kommersialiseringsprosess vil derfor kunne tilføre oss kunnskap av verdi for dette formålet, og muligens også som en anbefaling for en "god praksis" for utvikling av gründerbedrifter i norske inkubatorer.

Ambisjonen bak denne avhandlingen er å bidra til økt kunnskap på dette området.

1.2. Tidligere studier av inkubasjon

Businessinkubatorer har eksistert siden 1959 (Bhabra-Remedios & Cornelius, 2003) og internasjonalt benevnes de gjerne som henholdsvis universitetsinkubatorer (kommersialisering av forskningsresultater) og businessinkubatorer (starthjelp for alle typer foretak). Internasjonale studier refererer også til teknologiinkubatorer og nettverksbaserte inkubatorer.

I norsk kontekst skilles det mellom industriinkubatorer, FoU-inkubatorer og Mat- og natur inkubatorer. Førstnevnte er gjerne knyttet opp mot en stor industribedrift, ofte multinasjonale industriselskaper, eller samling av industribedrifter, også kalt morbedrift som ønsker knoppskyting eller utvikling av nye bedrifter rundt seg. FoU-inkubatorprogrammet retter seg både mot nyskaping ved universitets- og forskningsmiljøene og mot regionale nyskapingmiljø. Målgruppen for Mat- og natur programmet er eksisterende innovasjonsmiljø med mat- og naturbasert næring som eget satsningsområde (kilde: SIVA).

SIVA sitt FoU-inkubatorprogram skal fornyes fra 2012, og man vil da gå gjøre en ny satsning benevnt Inkubasjon, som skal erstatte dagens programmer.

I denne avhandlingen ansees det hensiktsmessig å bruke benevnelsen "inkubator" som fellesbetegnelse for alle programmer og kategorier. En viktig bakgrunn for det er også at den forskning på inkubasjon som i dag foreligger hovedsakelig kommer fra utlandet, at studiene av de ulike typer inkubatorer som er gjort her både er for få i antall som bidrag til et teoretisk rammeverk alene, og allikevel synes hensiktsmessig som bidrag i en helhetlig inkubatorkontekst.

Inkubatorer er blitt målt på infrastruktur, tjenestetilbud og økonomiske resultater. De er f.eks målt på graden og hastighet av bedriftenes gjennomstrømming, kontorareal, antall leietakere, tjenestetilbud, inkubatorens og bedriftenes omsetning og finansielle resultat, hvor mange arbeidsplasser aktiviteten har generert. Dette har så vært sett i sammenheng med inkubatorens målsetninger (Bhabra-Remedios & Cornelius 2003; Bolkesjø, Møller & Vareide 2004). Man har også studert inkubatorens synergieffekter i lokalsamfunnet (Mian 1997). Imidlertid opererer de ulike inkubatorene med ulike målsetninger, slik at direkte sammenligning blir vanskelig.

Også bedriftenes opplevelse av kvaliteten på rådgivningen, opplevd økning av eget omdømme som følge av å tilhøre en inkubator (Mian 1997; Rice 2000; Nødland & Kvadsheim 2009), overlevelsesrate for bedriftene (Clausen, Lindeløv, Ljunggren & Rønning 2009; Nam 2000) og betydning av nettverksaktiviteter (Rice 2000; Bøllingtoft & Ulhøi 2005) er studert.

Bhabra-Remedios & Cornelius (2003) peker på at tidligere studier hovedsakelig har målt inkubatorene på økonomisk eller finansiell ytelse, og mener at mye ny viten vil kunne tilføres inkubasjonsfaget gjennom ledelseslitteratur som legger organisasjonsteori som grunnlag for resultatmåling. De konkluderer derfor med at man må legge en helhetlig og hensiktsmessig evalueringsmetodikk til grunn for resultatmålingen og at like inkubatorer måles opp imot hverandre. De avslutter med at det er essensielt å utvikle en bedre forståelse av virksomhetsutviklingsprosessen og hvordan inkubatoren bidrar til verdiøkning. Denne verdiøkningen, sier de, skjer gjennom alle de spesifikke aktivitetene som bidrar til å forsterke bedriftenes evne til å overleve og vokse i markedet. Nam (2000) har identifisert ulike ressurskomponenter i inkubatorens tilbud som er utslagsgivende for suksessen til gründerbedriftene.

Etzkowitz (2008) sier at evaluering av inkubatorer må ta i betraktning inkubatorens regionale ressurser og dens evne til å nyttiggjøre seg dem. Elvestad & Lullau (2000) skriver at det ikke finnes entydige svar på hvordan en inkubator skal etableres, organiseres eller drives for å være vellykket. De påpeker videre at en inkubator bare har suksess i form av den suksess bedriftene oppnår, og at disse resultatene vil variere ut ifra regionale forutsetninger.

Hvorvidt funn fra internasjonale studier gjør seg gjeldende i en norsk kontekst, vet vi også for lite om. Clausen, Lindeløv, Ljunggren & Rønning (2009) peker dessuten på at en "norsk kontekst" ikke er ensartet, da regional og sentralisert kontekst er forskjellig og kan ha ulike implikasjoner for drift og prosess i den enkelte inkubator.

Innen fagområdet benytter man mer og mer begrepet "inkubasjon", og omtaler det dessuten som et håndverk. I Storbritannia benytter UK Business Incubation (UKBI) denne definisjonen på inkubasjon: *"I forretningsmessig sammenheng er inkubasjon en dynamisk prosess der idèer, kunnskap, penger og*

erfaring gjensidig stimulerer hverandre, og genererer bedrifter med høy overlevelsessevne og hurtig vekst. Inkubatorene responderer på markedets og etablerernes behov.” (Elvestad & Lullau 2000:12)

Norske og internasjonale studier av inkubatorer som grunnlag for denne avhandlingen:

Forfattere	År	Fokus/fenomen	Hovedfunn
Rice & Matthews	1995	”Håndbok” i oppstart og drift av inkubator.	10 anbefalinger for ”beste praksis” i forhold til infrastruktur, ledelse, økonomi, nettverksbygging, rådgivning med mer.
Mian	1997	Rammeverk for måling av inkubators suksess.	Identifiserer ulike variabler man kan måle en inkubators suksess på.
Elvestad & Lullau	2000	God praksis i inkubator drift i Storbritannia; fokus på rammebetingelser for forskningsparker og inkubatorsentra.	Identifiserer ”god praksis” basert på utbredt praksis ved engelske inkubatorer. Vurderer overføringsverdien herfra til norske inkubatorer.
Nam	2000	Inkubator tilbudets betydning for bedriftenes suksess.	Identifiserer komponenter i inkubator tilbudet som har betydning for bedriftenes suksess.
Rice	2000	Rådgivning som samproduksjon i inkubator kontekst.	Rådgivningens metodikk, hyppighet og intensitet er utslagsgivende for resultatet av samproduksjonen.
Bhabra-Remedios & Cornelius	2003	Metoder for måling av verdiskapning i inkubator.	Foreslår forbedrede metoder for å måle verdiskapning i en inkubator.
Bøllingtoft & Ulhøi	2005	Nettverksaktiviteter og betydning for inkubatorbedrifter.	Nettverksbygging er av vital verdi for inkubatorbedriftene, men ressurskrevende og ofte sterkt undervurdert.
Chan & Lau	2005	Nytteverdien av et inkubatoropphold.	Betydningen av ressursdeling, nettverksaktiviteter og bransjemessig klyngedannelse for teknologibaserte inkubatorbedrifter, er sterkt overdrevet.
McAdam & Marlow	2008	Nettverksaktiviteter og betydning for inkubatorbedrifter.	Nettverksaktiviteter er viktig, men kan også representere en fare for bedriftene i forhold til f.eks industrispionasje, opphavsrettigheter osv.
Bolkesjø, Møller & Vareide (Telemarksforskning)	2004	(Norsk). Evaluering av kommersialiseringsenhetene i FORNY-programmet.	Fortsatt kompetansebehov internt, spesielt i forhold til marked og internasjonalisering. Anbefaler større tilknytning av ekstern kompetanse.
Clausen, Lindeløv, Ljunggren & Rønning (Nordlandsforskning)	2009	(Norsk.) Evaluering av SIVA sitt FoU inkubatorprogram Følgerapport.	Programmet bør tilpasses den enkelte inkubators kontekst. Inkubatorene bør i større grad måles på evnen til å skape et effektivt utviklingsmiljø for bedriftene. Anbefaler satsning på kompetansenettverk og bransjemessig klyngedannelse.
Nødland & Kvadsheim	2009	(Norsk.) Drivkrefter bak gründere og	Tilgang til kapital, rådgivning og nettverk, samt en opplevd økt omdømmefaktor, er

(IRIS)		selskaper i Ipark, samt deres syn på inkubatorens funksjonalitet.	viktige forutsetninger for gründernes valg av tilhold i studiens inkubator.
--------	--	---	---

Når fokus og funn fra bidragene vist i oversiktstabellen sammenholdes, ser man at de fleste bidragene sier noe om HVA som er viktig (ressursene) i en inkubasjonskontekst, men mindre om HVORDAN (prosessen).

Mian (1997) etablerer et rammeverk for måling av prosess ut i fra et internprosess-perspektiv, men kan ikke fortelle oss så mye om denne prosessen. Bhabra-Remedios & Cornelius (2003) omtaler forståelse av prosess som viktig, men kan heller ikke si så mye spesifikt om den. Det kan heller ikke de tre norske bidragene. Bidragene fra Rice & Matthews (1995) og Rice (2000) går lenger inn i en strategisk og prosessuell tenkning omkring komponentene i et inkubatortilbud og hvordan de er gjensidig relatert til hverandre, f.eks inkubatorteam og nettverk. Imidlertid synes ikke disse bidragene å gå tilstrekkelig grundig og dypt nok inn i struktureringen av inkubatorens interne prosesser.

Uansett hvilke målsetninger en inkubator opererer ut ifra; regional innovasjon eller rene økonomiske motiver, så må inkubatoren nå dette målet gjennom en rettet ressursinnsats for å hjelpe bedriftene til å utnytte sitt innovasjons- og vekstpotensial,- en inkubator skal kort og godt komplettere gründeren i kommersialiseringsprosessen.

Pr i dag har vi altså huller i vår kunnskap om HVORDAN denne ressursinnsatsen innrettes, og hvordan man eventuelt bør gjøre det.

1.3. Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning

Resonnementet over leder til følgende problemstilling som denne avhandlingen vil søke svar på:

”Gitt at samfunnet skal satse på inkubasjon som metode, hvordan må ressursinnsatsen innrettes for at inkubatorene skal kunne utvikle sine gründerbedrifter mest mulig effektivt?”

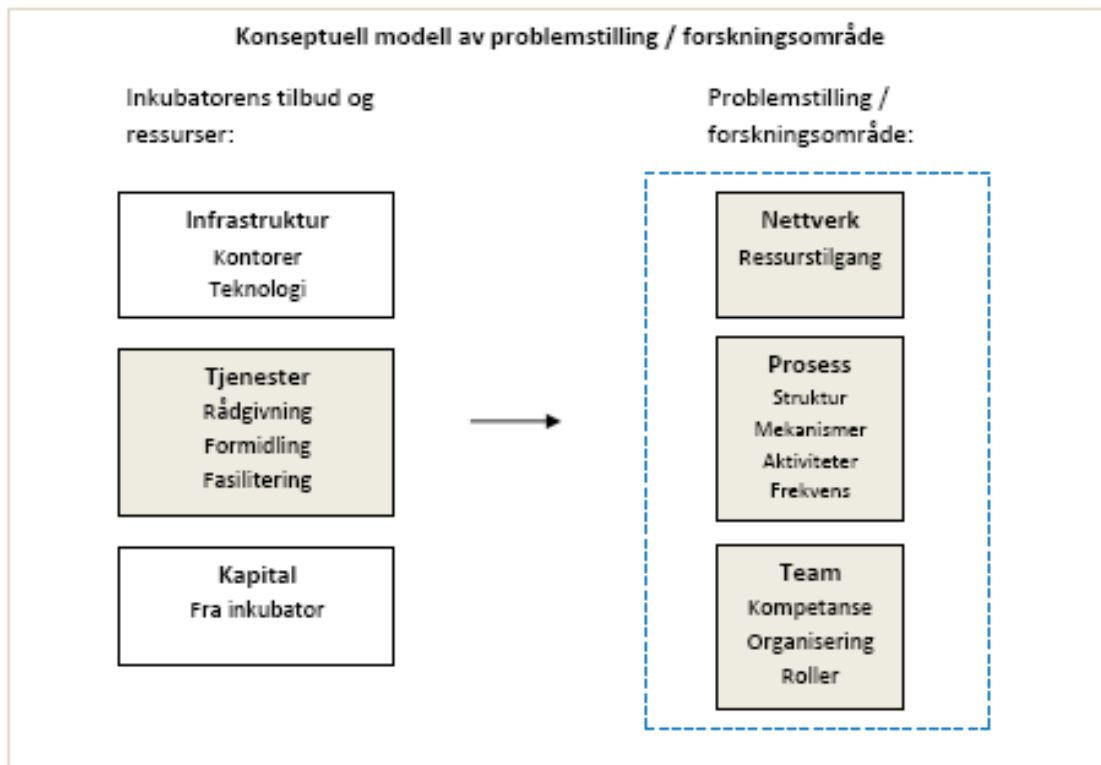
Dette gir oss et eksplorativt (utforskende) prosjekt som operasjonaliseres videre til 4 forskningsspørsmål:

- Hvordan strukturerer man kommersialiseringsprosessen i ulike inkubatorer?
- Hvilke forklaringsfaktorer finner vi bak struktureringen av kommersialiseringsprosessene?
- Hva er suksesskriterier for utvikling av gründerbedrifter?

- Hvordan kan suksesskriteriene samles til en god og anbefalt praksis, operasjonalisert som en styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i en inkubator?

1.3.1. Avgrensning av forskningsområdet

Ulike forhold virker inn i forhold til denne avhandlingens avgrensning, og dette kan illustreres gjennom følgende konseptuelle modell:



Utgangspunktet er at for å kunne utforske strukturen i en kommersialiseringsprosess må prosessen først avgrenses. Hva er en prosess? En definisjon på prosess hentet fra KS/IKT-forum lyder: *“En prosess er et sett med aktiviteter og oppgaver som bruker ressurser for å få i stand en omdannelse av innsatsfaktorer til resultater”*.

Ved å identifisere aktiviteter og oppgaver alene får vi et bedre bilde av HVA utviklingsprosessen innebærer, men fremdeles ikke et fullgodt bilde av HVORDAN og ikke minst får vi ikke vite noe om HVORFOR – altså forklaringsfaktorene.

En prosess alene har altså ingen verdi uten ressursene (immaterielle og materielle) og aktørene (utviklingsteamet). Innen en inkubasjonskontekst er heller ikke en prosessbeskrivelse isolert sett særlig interessant fordi den vil kunne avhenge av kontekst.

En inkubators tjenestetilbud (jamfør punkt 2.3, samt vedlegg 1, 2 og 3) kan grovt inndeles som infrastruktur, ulike tjenester relatert til humankapitalen, og i noen tilfeller – men som oftest ikke –

kapital. Kapital er derfor bevisst utelatt fra forskningsområdet.

Vi sitter da igjen med prosessen, aktørene og ressursene innenfor forskningsområdet. Dette vil nødvendigvis tilføre problemstillingen en viss bredde.

1.3.2. Begreper og perspektiv knyttet til inkubatorer og suksess

Suksess er knyttet til måloppnåelse, og addisjonalitet er et begrep som gjerne nyttes i forbindelse med inkubatorer og oppnådde målsetninger. Addisjonalitet kan defineres som hvorvidt inkubasjonen har ført til realisering av en forretningsidé eller en virksomhet som ellers ikke ville ha blitt realisert. Med andre ord refererer addisjonalitet til hvor vellykket eller nødvendig bruken av offentlige midler har vært. Følgerapporten av SIVA sine FoU-inkubatorer (Clausen, Lindeløv, Ljunggren & Rønning, 2009:11) oppgir at addisjonalitet måles på flere forskjellige måter; *”..de tre vanligste formene er innsats-, resultat- og adferdsaddisjonalitet. En viktig forutsetning er at addisjonalitetsbegrepet er knyttet til de grunnleggende antakelsene om markeds- og systemsvik”*:

- **Markedssvik:** offentlig støtte utløser innovasjonsaktiviteter som av markedsmessige årsaker ellers ikke ville blitt gjennomført, begrunnet med at disse aktivitetene vil gi positive ringvirkninger for samfunnet, som f.eks at når det offentlige bidrar med støtte vil dette føre til at bedriftene investerer mer i FoU og innovasjon, og at intervensjonen genererer nyttig kunnskap for andre aktører.
- **Systemsvik:** offentlig støtte til innovasjonsaktiviteter begrunnes i at dette øker antall innovasjonsforsøk som igjen fører til effekter av mer kvalitativ natur: endring av bedrifters adferd, strukturelle endringer i økonomien og innovasjon som kilde til fornying, mer samarbeid, samhandling, læring og utprøving av nye ideer.

Videre skiller det mellom ulike typer addisjonalitet:

- Innsatsaddisjonalitet: hvorvidt den offentlige støtten stimulerer mottakerbedriftene til å øke sin Fou/innovasjonsinnsats sammenlignet med om de ikke fikk støtten. Merk: dette innebærer ikke nødvendigvis at det subsidierte prosjektet er vellykket, siden der er ”input” og ikke ”output” (resultat) som måles!
- Resultataddisjonalitet: hvorvidt den offentlige støtten stimulerer mottakerbedriftene til å realisere vellykkede prosjekter, nye produkter, og prosesser som ellers ikke ville ha blitt utviklet.
- Adferdsaddisjonalitet: hvorvidt det oppstår forskjeller og endringer i bedriftenes adferd som følge av den offentlige intervensjonen. Dette krever en annen tilnærming enn effektmålinger

av innsats- og resultataddisjonalitet. Evalueringer her må altså fokusere på de prosesser som skjer i bedriftene, og da må en se på kunnskap, nettverksbygging og andre elementer.

1.3.3. Ytterligere avgrensninger

Sett i forhold til addisjonalitet, vil denne avhandlingens rasjonale være knyttet opp imot adferdsaddisjonalitet. Det er imidlertid viktig å plassere addisjonalitet i rett perspektiv; når vi fokuserer på kunnskap, nettverksbygging og andre elementer i bedriftene, er inkubatoren i en slik kontekst å betrakte som en *produsent* av disse prosessene. Dette er også i samsvar med synet på aktører i et innovasjonssystem som *kunnskapsprodusenter* (Borlaug & Borgar Hansen, 2008). Dette perspektivet legges til grunn for avhandlingens metodiske tilnærming og valg av teoretiske bidrag.

Derneft er den kanskje aller viktigste avgrensningen i forhold til at denne avhandlingen verken kan eller har til hensikt å *måle* kommersialiseringsprosessens vellykkethet sett f.eks opp i mot hvor stor prosentandel av gründerbedriftene som overlever. Dette vil være en uoverkommelig ambisjon i en såpass liten studie. Ambisjonen er derimot å se etter sammenfallende og/eller ikke sammenfallende praksis som sett opp mot identifiserte forklaringsfaktorer samt det teoretiske rammeverk vil utpeke seg som fellesnevner, og derved vil kunne anbefales som en *god praksis*. Det henvises for øvrig til metodekapittelets punkt 4.2 for en ytterligere avklaring av begrepene *forklaringsfaktorer* og *suksesskriterier*.

Videre kan denne avhandlingen av ressurs hensyn ikke ta høyde for hvorvidt en gitt prosentandel av gründerbedriftene ikke opplever noen addisjonalitet av inkubasjonen (at de ikke hadde behov for den), og at de eventuelt ville vært etablert uansett om inkubatortilbudet var tilgjengelig eller ikke. Som siste punkt kan heller ikke avhandlingen ta høyde for hvor godt vurdert og kvalitetssikret de ulike forretningsidèene i utgangspunktet er når de kommer inn i inkubatorene, hvilket også innebærer at det ikke kan tas hensyn til ytre og markedsmessige forhold som vil påvirke virksomhetenes muligheter til å vokse og utvikle seg.

Avslutningsvis har det også relevans å nevne at ikke alle utviklingsprosesser i en inkubator defineres internt som en *kommersialiseringsprosess*; eksempelvis kan en utviklingsprosess innebære verdiskapning gjennom å utvikle en idè (f.eks en teknologisk løsning) til en salgbar lisens. For denne avhandlingens vedkommende avgrenser studien seg til å fokusere på de prosessene der målsetningen er å utvikle en idè til et kommersielt selskap. I de tilfeller der begrepet

utviklingsprosess benyttes, er kommersialisering hensikten.

For øvrig er det mange begrep relatert til inkubasjon som går igjen i denne avhandlingen, og der flere har samsvarende betydning. Det henvises til forklaringen på begrep og forkortelser på side III.

1.4. Avhandlingens videre oppbygging

Kapittel	Innhold
Kap 2 Innovasjonssystemet	En oversikt over de aktører i innovasjonssystemet , med relevans til denne avhandlingen. Gjennomgang av studier på norsk inkubasjon, samt en studie av engelske inkubatorer sette med norske øyne.
Kap 3 Teoretisk referanseramme	Begrunnelse for valg av teoretiske bidrag. Gjennomgang av de ulike teoretiske bidragene, sammenfattet til en konseptuell modell for studiet av kommersialiseringsprosessene i de ulike inkubatorene i studien.
Kap 4 Design og metode	Metodisk tilnærming og valg av metode gjennomgås. Forhold knyttet til validitet og reliabilitet drøftes.
Kap 5 Resultater	Funnene fra studien gjennomgås og sammenfattes.
Kap 6 Diskusjon	Funnene analyseres og drøftes opp imot de teoretiske bidragene.
Kap 7 Konklusjon og anbefaling	Konklusjon på beste praksis basert på funn og teori. Anbefaling av styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i inkubator.

Kap 2 Innovasjonssystemet

Begrepet innovasjonssystem benyttes på internasjonalt, nasjonalt, regionalt, lokalt og sektorielt nivå, og hensikten med dette kapitlet er å gi et raskt overblikk over innovasjonssystemet relatert til den kontekst som denne studien er en del av; gründere, selskapsetablering og inkubasjon.

2.1. Innovasjonssystemet

”Uttrykket innovasjon kommer fra det latinske ordet «innovare» som betyr å fornye eller å lage noe nytt. Innovasjon kan defineres på en rekke ulike måter og det foreligger et utall av definisjoner fra enkeltland, akademiske miljøer, EU og OECD. I denne meldingen legges følgende brede definisjon til grunn for innovasjon:

«En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.»

(Gjengitt fra St.meld. nr. 7 (2008-2009))

Innovasjon har alltid vært viktig for økonomisk vekst. Utvikling av nye varer og tjenester, ny teknologi, nye løsninger og gjøre ting på nye måter, øker både virksomheter, regioner og nasjoner sin verdiskaping og konkurransevne.

Innovasjonspolitikken føres for å styrke landets innovasjonsevne. Den favner bredt og over mange politikkområder; f.eks kommunal- og regionalpolitikk, næringspolitikk, og utdannings- og forskningspolitikk. Ulike offentlige og private institusjoner og aktører bidrar videre til operasjonalisering av de ulike innovasjonspolitiske målene.

I St.meld. nr. 7 (2008-2009) defineres innovasjonssystemet som sammensatt av strukturer, institusjoner, regelverk og andre rammebetingelser i samfunnet som har betydning for omfanget av innovasjon og læring i virksomhetene, og - man kan også legge til aktører.

Et sentralt begrep i denne konteksten er ”entreprenøriell innovasjon”, og Schumpeter (1934) definerer dette som et nytt produkt eller ny kvalitet på et eksisterende produkt, en ny produksjonsmetode, å åpne et nytt marked, å bruke et nytt råstoff eller nye komponenter, eller å bruke en ny organisasjonsform eller bidra til omorganisering i en bransje (gjengitt fra Hovland, 2008).

Hovland (2008) poengterer at *kjernen* i begrepene innovasjon og entreprenørskap er at innovasjon eller nyskaping er et vidt begrep som omfatter alle situasjoner der samfunnet blir gjort kjent med og tar i bruk noe som er nytt, at entreprenørskap handler om kommersielle nyskappingsprosesser eller i det minste prosesser der nyskaping og kommersielle aspekter er fremtredende, og at entreprenørskap handler om å lede risikofylte og dels kaotiske prosesser der entreprenøren har lederrollen.

Gartner (1989 – gjengitt fra Hovland (2008)) definerer entreprenørskap som organisasjonsbygging, og sier at det som skiller en entreprenør fra en ikke-entreprenør er at entreprenøren skaper organisasjoner.

I sentrum av innovasjonsprosessen finner vi altså entreprenøren som aktør. I dagligtalen er betegnelsen gründer mest brukt når vi omtaler den entreprenørielle aktøren som grunnlegger av en virksomhet med opphav i en forretningsidè.

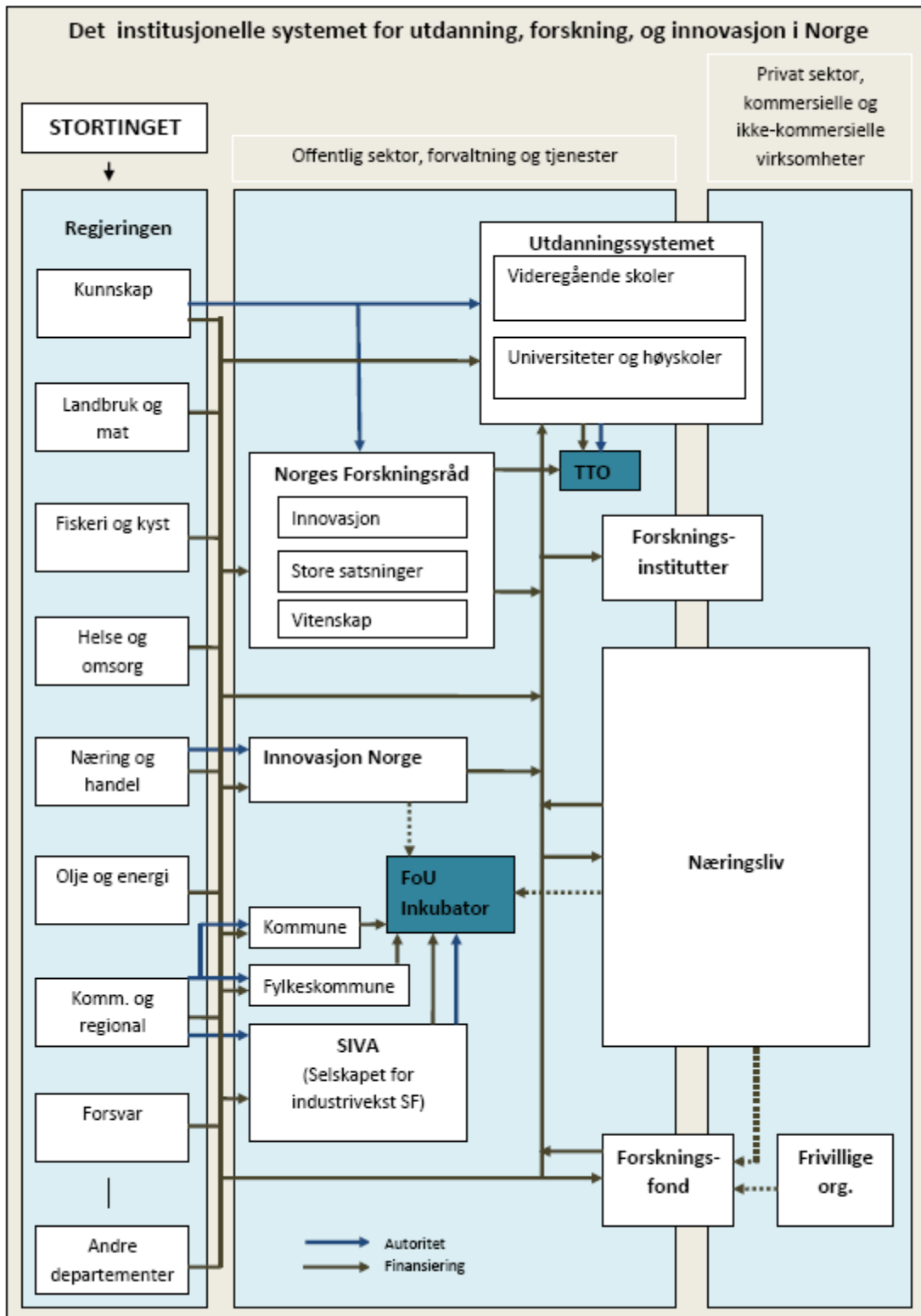
Bergo (2007) definerer en gründer slik *“..en person som har et nytt produkt, eller en idè til et nytt produkt, og trenger tilførsel av penger og kompetanse for å få produktet/idèen ferdig utviklet og presentert på markedet”*.

Her kommer inkubasjon som metode og inkubatorer som et virkemiddel inn; gjennom å tilby gründeren støttetjenester, rådgivning og miljø kan inkubatoren utgjøre forskjellen på om gründeren lykkes i sine bestrebelser eller ikke.

Illustrasjonen på neste side gir en oversikt over det institusjonelle systemet for utdanning, forskning og innovasjon i Norge.

Utover de offentlige innovasjonsinstitusjonene finnes det også utallige andre aktører som på ulikt vis virker innenfor innovasjonssystemet , f.eks offentlige etableringssentra, interesse- og medlems organisasjoner (f.eks NHO og Connect Norge), næringslivsforeninger, innovasjonsselskaper, såkorn- og venturefond, og ulike større innovasjons-samarbeidsprosjekt på kommunalt, regionalt (f.eks Innovasjon Rogaland), nasjonalt og internasjonalt nivå. (f.eks KASK)

Disse institusjonene kan være både private, offentlige eller en kombinasjon (f.eks Greater Stavanger).



(Figur 1: "Det institusjonelle systemet for utdanning, forskning og innovasjon i Norge", fritt etter NIFU STEP 2009 og med egne tillegg av FoU inkubator og TTO)

2.2. Gründeren

Hva er det som motiverer en person til å bli gründer? Nødland og Kvasdheim (2009) viser til adferdsforskeren McLelland som vektlegger at gründeren drives av et ønske om å oppnå uavhengighet over egen arbeidssituasjon, har et ønske om å lykkes med noe og at denne personen har et høyere prestasjonsbehov enn andre personer, samt drives gjennom tilfredsstillelsen til å utrette noe.

I en inkubator kontekst kan virksomhetene kategoriseres etter hva som skiller dem med hensyn til drivkreftene og initiativet bak dem. Nødland og Kvasdheim (2009) fant eksempelvis at av inkubatorbedriftene i Ipark var noen av etableringene institusjons- og virksomhetsdrevet; et selskap eller en eierkonstellasjon står bak etableringen og "gründeren" er f.eks hentet inn som daglig leder. Flere av virksomhetene kunne klassifiseres som idè eller problemorientert; motivasjonskilden er et identifisert problem som gründeren mener å ha kompetanse til å løse, og bak to av etableringene sto en typisk "oppfinner" med ett eller flere produkt.

Andre etableringer var kundedrevne; en pengesterk kunde bidro med finansiering av en gründeres idè, en hadde et offentlig program som idèkilde, og andre igjen var utløst av jobbavgang med sluttpakker. Relativt få av virksomhetene hadde i utgangspunktet koblet seg opp mot bestemte markedsaktører før de ble etablert.

2.2.1. Gründeren som organisasjonsbygger

Hovland (2008) beskriver veien fra idè til suksess som en entreprenøriell prosess, og deler denne nyskappingsprosessen grovt inn i 3 faser:

- 1. Idègenerering.** En kommersiell idè oppstår, blir konkretisert og blir funnet såpass interessant at man bestemmer seg for å utvikle den.
 - 2. Idèutvikling.** Her blir det gjort grundigere undersøkelser og avklaringer, planer og strategier utformes, og man får sikrere signaler på om dette er liv laga.
 - 3. Iverksettelse.** Den nye virksomheten er driftsklar – produksjon og salg kan starte.
- (4. Videreutvikling.)

For at idèen skal resultere i en forretningsmessig virksomhet er det imidlertid en forutsetning at den knyttes opp til et marked, skriver Nødland & Kvasdheim (2009), og peker på at i de fleste tilfeller er tilgang til risikokapital (som de færreste gründerne har) en forutsetning for at idèen skal realiseres. Det er derfor hovedsakelig tre faktorer som må kombineres for at gründeren skal lykkes:
- en idè, marked og kapital.

I boken Affärsplattformen skriver Klofsten (2009) at det finnes et utall variabler som har innvirkning på hvorvidt en idé utvikler seg til en levedyktig bedrift, men at det går an å identifisere en håndfull av dem. Han spesifiserer 8 såkalte grunnsteiner som skal bygge plattformen opp til det nødvendige nivå for levedyktighet og vekst; Idè, Produkt, Marked, Organisasjon, Drivkraft, Kompetanse, Kunder, Øvrige relasjoner (kunnskaps- og kapitalkilder).

For å nå ut til markedet med et produkt, er entreprenøren altså avhengig av å bygge en dertil hensiktsmessig organisasjon.

Johansen (2009:115) beskriver viktigheten av organisasjonsbyggingen slik:

"I denne fasen ("tidlig kommersiell fase") blir oppbyggingen av en organisasjon med rutiner og prosedyrer viktig, Det er ikke lenge før det kommer kunder som etterspør bedriftens rutiner for kvalitetssikrings- og internkontroll. På det tidspunkt bør dette ikke lenger være et fremmedord for selskapet, men noe som er iferd med å komme på plass. Oppbyggingen av en organisasjon med fordeling av ansvar og myndighet og utarbeidelse av alle typer rutiner er viktig."

Gründeren skal altså ikke bare ha en idé, han skal også skape et produkt, finne et marked til det, bygge en organisasjon rundt produktet, samt finansiere det. Det hersker mange oppfatninger om personlige kvaliteter og ferdigheter som en gründer gjerne bør besitte for å lykkes. Johansen (2009) understreker at det er kritisk at gründeren har klippet på sin idé, han må kunne utnytte sin unike teknologi til full kommersiell innsats, han må ha evnen til å stå i spissen for et tett sammensveiset team (av medgründere og samarbeidspartnere)", han bør ha internasjonalisering som mål, og helst også en praktisk økonomisk sans.

Hovland (2008) skriver at:

- Gründeren trenger et *bredt* sett av kunnskaper. Kunnskapsmessig er gründeren mer å betrakte som generalist enn som spesialist.
- Gründeren vil i stor grad variere med hvilken type av entreprenørskap han skal arbeide med.
- Entreprenørskap innebærer et stort innslag av *taus* kunnskap. Dette er kunnskap som må oppleves, den er vanskelig å formidle.
- Å utøve entreprenørskap er i stor grad å prøve det uprøvde.

Rice & Matthews (1995) peker på de fleste gründerne som er i starten av en selskapsetablering, ofte har store "mangler" i forhold til nødvendige ressurser og talenter. Gründeren har en tendens til å overvurdere egen kapasitet og mangler forståelse for egne styrker og svakheter. Dette forplanter seg negativt videre når gründeren skal rekruttere medarbeidere for å bygge et team.

Ofte bruker man alt for lang tid og ressurser på å finpusse produkt eller prototyp, og går tom for penger før man kommer til lanseringstidspunktet,- som regel fordi man har utilstrekkelige

ferdigheter innen økonomi og finans. Videre tror man at man vet hva kundene vil ha, og ser ikke poenget med markedsundersøkelser. De samme skylappene finner man gjerne i forhold til produksjonsmuligheter, og det ligger sjelden kvalifiserte lønnsomhetskalkyler til grunn. Kompetansen er gjerne fraværende i forhold til salg, markedsposisjonering og konkurrentanalyse, og man undervurderer tiden det tar å få et produkt på markedet.

Det kreves med andre ord mye av en person som vil lykkes som gründer, og det krever vel så mye av den som skal veilede gründeren!

Idèen bak og hensikten med inkubasjon er nettopp å øke suksessraten på virksomhetsetableringer gjennom å komplettere gründeren på ressurser og ferdigheter. Nettopp derfor begrunner gründerne at muligheten for kapitalformidling, rådgivningstjenester, nettverksressurser og en opplevd omdømmefaktor er hovedmotivasjonen deres for å bli tatt opp i inkubatoren (Nødland & Kvadsheim, 2009; Clausen, Lindeløv, Ljunggren & Rønning, 2009).

2.3. Inkubatoren

”Enkelt sagt består en Inkubator av kunnskap og nettverk, rom og viktige kontortjenester som stilles til din disposisjon. Etter hvert som du utvikler bedriften din, og får mindre behov for hjelp står bedriften din mer og mer på egne bein. Inkubator finner du i kunnskaps- og nyskapsmiljø over hele landet”. (www.siva.no)

De fleste norske inkubatorer drives etter en prisstruktur som innebærer at entreprenøren betaler lite eller ingenting det første året, og at leieprisen deretter øker for så å nærme seg markedspris etter et par år. En inkubator skal ikke være noe blivende sted, men til hjelp i startfase (Hovland 2008). En inkubator fungerer altså som en rugekasse for forretningsidèer,- i ulik grad avhengig av den enkelte inkubators ressurser. Den er kort forklart et fysisk avgrenset sted der gode idèer og forskningsresultater kommersialiseres.

Avhengig av inkubatorens organisering og økonomi tilbys vanligvis rådgivningstjenester og bistand i prosesser forbundet med selskapsetablering, strategisk innretning, forretningsplanlegging, markedsplanlegging, salg, innhenting av kapital, organisasjonsutvikling, administrasjon og internasjonalisering.

Inkubatorens størrelse målt i antall ansatte (med rådgivning som hovedoppgave) varierer endel, fra f.eks 2 i Forskningsparken (Oslo) til 13 ved Leiv Eiriksson Nyskaping (LEN) i Trondheim, men både Forskningsparken og Campus Kjeller som har forholdsvis få inkubatoransatte drar veksler på kompetanse og ressurser fra andre organisatoriske enheter tilknyttet inkubatoren.

De fleste norske inkubatorer finansieres delvis gjennom SIVA, og er gjerne lokalisert til en vertsinstitusjon (kunnskapspark eller næringshage) der fylkeskommune og/eller større industriaktører og fond er med på eiersiden. Flere inkubatorer har som hovedprinsipp at de går inn på eiersiden i gründerbedriften helt fra startfasen,- noen gjennom direkte kjøp av eierandeler, andre jobber gjennom "thoughts for equity prinsippet"; at inkubatoren fakturerer rådgivningstjenestene gjennom konvertering av faktura til eierskap. Dette avhenger av hvilke eiere og tilgang på kapital (f.eks egne fond eller inntekter gjennom utleie av eiendom) den enkelte inkubator eller innovasjonsselskap (inkubatoreier) har.

Hovedmålet med SIVAs Fou-inkubatorprogram (omfatter halvparten av de 50 inkubatorene SIVA har medeierskap i) er å bidra til økt regional innovasjon som så skal gi økt verdiskapning. Dette skal skje gjennom utvikling av nye forsknings- og kunnskapsbaserte bedrifter med stort vekstpotensial. Inkubatorene skal være en nettverks- og kunnskapsressurs for gründerne, og gjennom denne ressursinnsatsen hjelpe bedriftene til å utnytte sitt innovasjons- og vekstpotensial.

Hovedmålet i programteorien bak inkubatorprogrammet er å bidra til omstilling og innovasjon i næringslivet ved å stimulere til utvikling av vekstbedrifter. Bakgrunnen for denne målsetningen er at en stor del av den fremtidige verdiskapningen vil utgjøres av små- og mellomstore bedrifter som i dag ikke eksisterer, ved siden av at knoppskyting av nye bedrifter vil skape en mer diversifisert næringsstruktur. FoU-inkubatorene skal ha et eksplisitt regionalt fokus, der inkubatorene etableres og utvikles på regionenes egne premisser.

SIVA har imidlertid satte klare hovedmål for den enkelte inkubator:

- Årlig gjennomstrømming av bedrifter på 30-50%, hvorav minimum 2-3 vekstbedrifter
- Utvikle en velfungerende, regional modell for distribusjon av inkubator-tjenester
- Bidra til å skape økt tilgang til risikokapital til inkubatorbedriftene
- Være en synlig, respektert aktør i det regionale innovasjonslandskapet

2.4. Studier av norske inkubatorer

Det har de siste årene vært gjort noen større studier av norske inkubatorer. Data fra disse gir et godt empirisk bakgrunnsmateriale for denne avhandlingen, og i de følgende avsnitt blir de mest relevante funn og anbefalinger gjengitt.

Evaluering av kommersialiseringsenhetene i FORNY-programmet, utført av Telemarksforskning-Bø rapport nr.212/2004 (Bolkesjø, Møller & Vareide):

FORNY retter seg mot forskningsbasert nyskaping, dvs prosjekter og etableringer som det normalt tar lang tid å utvikle frem til levedyktige bedrifter og lisensavtaler, og kommersialiseringsenhetenes (KE'enes) virksomhet på studiens tidspunkt, inngikk som del av en utviklingsprosess fra idèunngfangelse til oppegående bedrift.

Denne kortrapporten (nr 213 er den mer omfattende versjonen) er en evaluering av de kommersialiseringsenhetene – KE'ene i FORNY-programmet som har vært med siden starten i 1995. Disse omfatter Campus Kjeller, Forskningsparken i Oslo, Bioparken på Ås, FORNY Vest, Prekubator (i Stavanger), Leiv Eirikssons Nyskaping (LEN) og FORNY Nord-Norge.

Her er det viktig å presisere at ikke alle av dagens inkubatorer er FORNY-aktører (pr i dag er det 13 FORNY-aktører, og flere av dem er rene TTO'er). Funnene og anbefalingene fra denne evalueringen er allikevel relevante i en inkubasjonskontekst siden KE'ene nettopp driver inkubasjonsvirksomhet, og i mange tilfeller i praksis er integrert med en inkubator.

Evalueringen har sett på oppnåelsen av hovedmålene i FORNY's programplan:

- Å øke verdiskapning ved å kommersialisere kunnskapsintensive forretningsidèer med stort verdiskapningspotensial
- Å bidra til å endre holdninger og adferd i FoU-miljøene slik at søk etter kommersialiseringsmuligheter blir en integrert og prioritert oppgave i forskningsaktivitetene.

Hovedkonklusjonen i rapporten:

KE'enes virksomhet har høy addisjonalitet med hensyn til gjennomførte kommersialiseringer. De har bidratt til å kompensere for markedssvikt av ulike slag. Verdiskapningen er større enn de offentlige virkemidlene som er satt inn i ordningen. Verdiskapning og sysselsetting som kan relateres til ordningen, øker for hvert år. Imidlertid finnes det klare forbedringspunkter.

Addisjonalitet:

Rapporten konkluderer først med at addisjonaliteten er god – spesielt i forhold til prosjekter med høy risiko. Deretter fremkommer det at de fleste bedrifter vokser lite, og at det er ”langt mellom gulleggene”.

Dette sees i sammenheng med at KE'en vurderes til å ha vært for lite kritiske med hvilke idèer/prosjekter som kommersialiseres, og at ordningen så langt har vært for mye fokusert på *antall* kommersialiseringer.

Det bemerkes at terskelen for å bli kvalifisert som FORNY-prosjekt har vært for lav, trolig som følge av en etablert bonusordning som premierer *antall* kommersialiseringer.

Et problem er ”oppnopning” (for sen exit) av prosjekter som binder kapital og bemanning. Årsakene vurderes som sammensatte: for lite bearbejdede idèer, manglende markedsorientering i prosessen og mangel på investorer. Investormiljøene selv peker på at en for stor del av prosjektene er ”levebrødsforetak” med begrenset vekstpotensial og interesse for investorer.

Forskerne anbefaler dermed at KE'ene må bli flinkere til å sile prosjektene i forhold til lønnsomhet, allerede i inntaksfasen, og å bli flinkere på å terminere dårlige prosjekter underveis i prosessen.

Kompetanse

Forskerne vurderer virksomhetene som mer vellykket teknisk enn økonomisk, og referer til at et marked i mange tilfeller har manglet til tross for ”vellykket” teknologi. Dette faktum tilskrives KE'ens manglende markedskompetanse, bl.a knyttet til samarbeidspartnere i næringslivet nasjonalt og internasjonalt.

Et annet forhold som trekkes frem er at det teknologiske forarbeidet (utprøving ol) ikke er tilstrekkelig, delvis som følge av begrensede økonomiske muligheter og andre rammebetingelser.

Sett under ett vurderer KE'ene selv at de har god kompetanse innenfor prosjektevaluering, utarbeidelse av forretningsplaner, bransjekunnskap og finansiering av kommersialiseringsprosessen. De vurderer den som dårligere i forhold til internasjonalisering og det å etablere kontakter i internasjonalt næringsliv.

Alt i alt tegnes det et bilde av manglende kompetanse i KE'ene. Selv om halvparten av forskerne/gründerne vurderer bistanden fra KE'ene som god eller meget god – spesielt i forbindelse med utarbeidning av forretningsplaner og finansiering i kommersialiseringsprosessen, så reises det også noe kritikk av kvaliteten på de forretnings- og finansieringsplanene som utarbeides. Forskerne anbefaler derfor at KE'ene fyller hull i egen kompetanse og i større grad benytter ekstern kompetanse ved behov.

Kompetanseprofil

I rapporten pekes det på at kompetanseprofilen i KE'ene har mange likhetstrekk, men også varierer en god del – spesielt med antall ansatte. KE'er med 11-12 ansatte har totalt sett en bred kompetanseprofil sammenlignet med de øvrige som har 4-6 ansatte. Alle legger vekt på å ha kompetanse på å gjennomføre kommersialiseringsprosessen og å ha kompetanse på å kommunisere med forskerne.

Det er noe forskjellig syn på og praksis med hensyn til om en bør kjøpe inn kompetanse utenfra, eksempelvis fra faste konsulenter (der Campus Kjeller står i en særstilling). I hovedsak benyttes kompetansen som finnes i KE'ens faste stab, men kunnskap hentes gjerne (på prosjektbasis) inn via eksterne nettverk.

Et poeng som fremheves, er at egen markedskompetanse + god næringslivskontakt + markedskontakt vil bidra til at en kommersialisering blir mest mulig markedsorientert og at dette igjen fører til hurtigere kommersialiseringsprosesser, ikke minst fordi man da gjør seg interessant for potensielle investorer på et tidligere tidspunkt.

Suksessindikatorer

Rapportforfatterne har ikke klart å isolere klare suksessindikatorer i forhold til egenskaper ved forskeren/gründeren eller ved bedriftene (utdanningsnivå, erfaring fra næringslivet el).

De peker imidlertid på at noen FoU-miljøer og KE'er synes å lykkes bedre enn andre, eks Campus Kjeller og LEN som har sin opprinnelse i henholdsvis Kjellerinstituttene og SINTEF / NTNU.

De mener at dette trolig har en forklaring i at disse nyter godt av god kvalitet på idèene fra FoU-miljøene i utgangspunktet, og at de har lengre tradisjon for kommersialisering og forskning enn de øvrige KE'er.

Avslutningsvis noen tall fra rapporten:

Regnskapsanalyse fra periode 1996-2002 som har med 163 bedrifter, viser at i disse årene har 80% av bedriftene "overlevd". Når man betrakter de 50 bedriftene som er etablert i 1998 og tidligere, dvs bedrifter som har levert regnskap i minst 5 år, finner man følgende:

- 20% av bedriftene er "null-foretak"; definert som foretak som aldri har hatt, eller bare hatt svært lave driftsinntekter alle årene
- 25% er "døende", dvs bedrifter som har hatt over 1 mill i omsetning, men som hadde svært lav omsetning i 2002
- 14% kan kalles "levebrødsforetak", dvs konsulentpregede bedrifter med lav og jevn omsetning, og som har hatt positivt resultat fra første år

- 30% er "potensielle vekstforetak" definert som foretak som i 2002 hadde over 1 million Nok i omsetning

"De spesielle". Dette omfatter Opera Software ASA, (med opphav hos Campus Kjeller) som skiller seg ut med langt høyere vekst enn noen andre. (Har i 2010 en markedsverdi på 1,8 mrd Nok.)

ICESOFT Technologies AS er et annet eksempel. Den ble solgt til utlandet for 240 mill. To andre bedrifter; Open World Distribution og Maskot Interactive, inngår også i denne gruppen på grunn av spesiell utviklingsforløp.

Følgeevaluering av FoU-inkubatorer med distribuerte løsninger, utført av Nordlandsforskning; NF-rapport nr.4/2009 (Clausen, Lindeløv, Ljunggren & Rønning).

Denne evalueringen er gjort av Nordlandsforskning over ett års varighet og med start 1.1.2008 på oppdrag fra SIVA. Den er gjennomført som en kombinasjon av kvalitative casestudier ved 7 inkubatorer, samt via kvantitative undersøkelser (spørreskjema) sendt ut til 22 inkubatorledere, 50 nodeledere (total svarprosent på 67%) og 259 inkubatorbedrifter (svarprosent på 53%).

Denne evalueringen bidrar med den sist oppdaterte og omfattende kunnskapen ift norske FoU-inkubatorer, og gir et viktig bidrag til forståelse av den praksis som finner sted i disse.

Først et utdrag av foreslåtte utviklingstiltak for FoU-inkubatorprogrammet:

- Peker på at det i dag er for liten kunnskap om hvordan innovasjon skjer forskjellig i ulike regioner, næringer osv, og at uttrykket "regional innovasjon" pr i dag er uten reelt innhold
- Dagen sterke fokus på output fra inkubatoren gir feil insentiver for rekrutteringsarbeidet. Derfor bør inkubatorene i større grad måles på evne til å skape et effektivt utviklingsmiljø for bedriftene.
- Inkubatorene bør fokusere mer på bygging av kompetansenettverk i tråd med bedriftenes behov. Et godt utviklet kompetansenettverk vil redusere tilbudets avhengighet til enkeltpersoners kontaktnett.
- På grunn av den manglende faglige interaksjon og læring mellom bedriftene som er avdekket i evalueringen, anbefales det at programmet tester ut bransjemessig klyngedannelse som strategi for å gjøre inkubatorene til mer nyttige utviklingsmiljø for bedriftene.

Inkubatorbedriftenes antatte lønnsomhet

Inkubatorlederne vurderer lønnsomhet i eksisterende porteføljebedrifter slik:

- 20,5% er lønnsomme og vokser
- 52,4% vokser og ser ut til å bli lønnsomme
- 21,0% verken vokser eller er lønnsomme, eller er kun marginalt lønnsomme
- 5,7% er i ferd med å gå konkurs eller bli nedlagt, men der det økonomiske tapet ser ut til å bli lite
- 0,4% er iferd med å gå konkurs eller bli nedlagt, og der det økonomiske tapet ser ut til å bli stort

Inkubatorledernes vurdering av lønnsomhet og vekst i bedrifter som har gått ut av inkubatoren:

- 32,3% var lønnsomme og vokste
- 30,2% vokste og så ut til å bli lønnsomme
- 22,5% verken vokste eller var lønnsomme, eller kun marginalt lønnsomme
- 11,6% gikk konkurs eller ble nedlagt mens bedriften enda var i inkubatoren, men der det økonomiske tapet var lite
- 3,4% gikk konkurs eller ble nedlagt mens bedriften enda var i inkubatoren, og der det økonomiske tapet var stort

Rapportforfatterne konkluderer med at sett i forhold til risiko kan det tolkes som et godt resultat at over 60% av bedriftene når målsettingene om å bli lønnsomme vekstbedrifter. At over 15% mislykkes, og at drøyt 20% overlever med marginal lønnsomhet, viser en nødvendig risikoprofil i forhold til at inkubatorene skal åpne for prosjekter med stort potensial, men som også kan ende med tap.

Samtidig vet man at flere inkubatorer har hatt problemer med å rekruttere gründere med tilstrekkelig innovative prosjekter som kan gi vekst. Dermed har inkubatorene også sett seg nødt til å ta inn bedrifter med mindre innovasjon og vekstambisjoner.

Karakteristisk for mange av FoU-inkubatorenes bedrifter er at forretningsidéen bygger på FoU-resultater som det tar lang tid å utvikle til salgbare produkter.

Likevel påpeker entreprenørskapslitteraturen at det er viktig å tenke salgsinntekter så fort som mulig. En lang utviklingsperiode er avhengig av kapital som er tålmodig i påvente av inntekter. Kun 28% av de spurte bedriftene anså bedriften på undersøkelsestidspunktet som lønnsom.

Inkubatorens nettverk og tilgang til finansieringskilder fremstår i rapporten som de viktigste motivasjonsfaktorene en gründer har for å søke seg til en inkubator. Inkubatorens kompetanse på forretningsutvikling tilskrives «bare» en 5.plass og faktorer for å søke seg til en inkubator, mens inkubatorens kompetanse på kommersialisering får en 7.plass.

Rapporten bemerker også at når det gjelder (inkubatorens) kriterier for rekruttering av bedrifter vektlegges nettverksdimensjonen desidert lavest . Dette forplanter seg også til den praksis som utvikler seg internt i inkubatorene når det gjelder det interne bedriftssamarbeide. Det fremgår således av vårt materiale at andre bedrifter i inkubatoren bidrar minst til faglige råd. Dette forhold er seg ikke nødvendigvis problematisk i prosjekter som allerede er institusjonalisert i en FoU relasjon, men for etablerere i distriktet hvor dette ikke er tilfelle vil en slik mangel på nettverkslæring i bedriftsnettverk hemme innovasjon og vekstdynamikk.

Rapportforfatterne peker også på at inkubatoren har ulike hensyn å ta med hensyn til rekruttering av bedrifter: det er viktig å ha nok bedrifter å jobbe med slik at inkubatorens ressurser (personell, lokaler osv) utnyttes, og for å ha et godt belegg på kontorfasilitetene som kan gi leieinntekter. Man er derfor ofte tvunget til å «ta de bedriftene man kan få». Samtidig er det viktig at inkubatorbedriftene klarer seg i markedet slik at inkubatoren utad fremstår som livskraftig og vellykket, og dertil unngå bedriftsavviklinger som påfører vertsmiljøet økonomisk tap.

Inkubatorene oppga derfor i prioritets rekkefølge disse kriteriene de vektla ved opptak av bedrifter (topp 8 av 22 kriterier):

- 1. Gründerens gjennomføringsevne
- 2. Gründerens ambisjoner
- 3. Vekstpotensial
- 4. Vekstbedrifter
- 5. Bedrifter med innovasjonspotensial
- 6. Innovative bedrifter
- 7. Klart definert forretningsidè
- 8. Gründerens kompetanse

I rapporten bemerkes det at det i mindre grad vektlegges kriterier som knytter seg til forhold inkubatoren kan tilby bedriften; f.eks at bedriften mangler nettverk eller kompetanse på forretningsutvikling eller kommersialisering.

Om dette sees i sammenheng med målet om addisjonalitet, skriver forskerne i rapporten, så skapes et bilde av inkubatorer som først og fremst tiltrekker seg de mest kompetente og levedyktige

bedriftene. Hvorvidt dette er bedrifter som i stor grad uansett ville klart seg uavhengig av inkubatortilbudet, virker å være et underordnet spørsmål i rekrutteringsarbeidet.

Når gründerne bes vurdere egen evne til å gjennomføre produktutvikling og prosjektetablering, anser de gjennomgående denne som meget høy, og angir i noe mindre grad at de involverer andre personer i problemløsning og beslutningstaking.

Exit strategi

Inkubatortilbudet skal være et tidsavgrenset tilbud og i utgangspunktet dekke en treårsperiode i bedriftens etableringsfase. De kriteriene inkubatorene i størst grad bruker for å avgjøre når bedriften klarer seg selv og kan gå ut av inkubatoren er: når bedriften demonstrerer tilstrekkelig grad av uavhengighet fra inkubatoren, bedriften blir bedt om å gå ut av inkubatoren når sentrale milepæler ikke nås, etter 3 år i inkubatoren (3-års regelen), det er på forhånd bestemt når inkubatorbedriften skal ut av inkubatoren.

Inkubatorene praktiserer altså fleksibilitet ift når bedriftene må forlate inkubatoren, og det er hovedsakelig bedriftenes utvikling og evne til å operere utenfor inkubatoren som i størst grad bestemmer tid for exit.

Inkubatorledernes vurdering av kvaliteten på eget tilbud

Inkubatorlederne definerer jevnt over inkubatorens kommersialiseringskompetanse som meget god.

Når det gjelder vurdering av inkubatortilbudet, er følgende poeng på en skala fra 1-7 slik ift utvalgte spørsmål følgende:

Vår inkubator er svært dyktig på å assistere inkubatorbedriftene med forretningsutvikling: 5.43, inkubatorleder bruker tilstrekkelig med tid på å assistere inkubatorbedriftene: 4.52, inkubatorleder bruker tilstrekkelig med tid på å arbeide direkte med inkubatorbedriftene: 4.43.

Dette gjenspeilet seg i inkubatorbedriftenes svar slik (skala 1-7):

inkubatorleder bruker tilstrekkelig med tid på din bedrift: 4.70, inkubatoren har levert operasjonelle råd av høy kvalitet til din bedrift: 4.60, inkubatoren har bidratt til å utvikle din bedrifts forretningsmodell på en god måte: 4.60.

Imidlertid er det viktig å minne om at bedriftene i undersøkelsen både er lokalisert i og utenfor inkubatoren, og at det naturlig nok er de som er fysisk lokalisert på stedet som er mest fornøyd med oppfølging og tilbud.

Når det gjelder hvorvidt bedriftene har fått faglige råd i arbeidet med teknologi og produktutvikling,
er de som har svart positivt bekreftende slik:

- 51,1% fra leder i inkubatoren
- 51,1% fra annen ansatt ressursperson i inkubatoren
- 44,0% fra ressursperson inkubatoren tipset om
- 39,6% fra konsulent/rådgiver tilknyttet inkubatoren
- 29,2% fra andre bedrifter i inkubatoren

Addisjonalitet

Når inkubatorbedriftene har vært spurt om utviklingshastigheten på produkt/teknologi, mener de selv at den ikke har vært raskere enn om de ikke hadde vært inkubatorbedrift.

Derimot mener bedriftene at inkubatoren har bidratt til andre forhold av betydning for dem, eks en bedre kontakt med det offentlige virkemiddelapparatet (62%) som utgjør et nettverk av tjenester ift tilgang til finansiering og andre nyttige ressurser.

"Entreprenør i Inkubator" (2009) , utført av IRIS (Nødland & Kvasdheim)

Rapportens oppdragsgivere er Greater Stavanger, Innovasjon Norge, Ipark og Rogaland Fylkeskommune. Formålet er å belyse hvorfor personer velger å starte som gründere, samt å få deres syn på Ipark inkubatorens funksjonalitet.

Her fremkommer det at bakgrunnen for at bedriftene har valgt å gå inn i inkubatoren, varierer, men den opplevde nytteverdi av å være inkubatorbedrift trekkes særskilt frem i forhold til kapitalformidling, rådgivningstjenester, omdømmefaktor og nettverksressurser.

Kapitalformidling

Dette er den viktigste årsaken til at bedriftene har søkt seg til inkubatoren. Flere av gründerne i undersøkelsen oppfatter det å være inkubatorbedrift som et "prekvalifiseringsstempel" i forhold til økonomisk støtte fra Innovasjon Norge. De mener at dette både skyldes at de som inkubatorbedrift allerede har sluppet gjennom et nåløye og at med inkubatorens støttestruktur rundt seg antas det å styrke muligheten for at virksomheten skal lykkes.

Inkubatoren guider dem også gjennom søknadsprosessene i det offentlige støttesystemet, samt at Ipark oppfattes å ha gode meget relasjoner til Innovasjon Norge.

Det nevnes også at for å bli inkubatorbedrift er det en forutsetning at Ipark har eierandeler i virksomheten. Eierandelen varierer fra bedrift til bedrift, basert bl.a på verdsettelsesvurderingen av selskapet og at rådgivningstjenester i varierende utstrekning konverteres til egenkapital.

Rådgivningstjenester.

Rådgivningstjenester fremkommer som den nest viktigste faktoren som hvorfor bedriftene har søkt seg til inkubatoren. Et flertall av virksomhetene har gjort seg nytte av inkubatorens støtte til rådgivning og styrerepresentasjon. Den opplevde kvaliteten på dette varierer i forhold til bedriftens behov og rådgivningens karakter. Den omtales bl.a som profesjonell på strategisk arbeide, internasjonalisering, på økonomi og virksomhetsutvikling, og på design, markedsanalyse og søknadsarbeide.

Av negativ karakter oppgis forventninger som ikke ble innfridd med henblikk på hjelp til produktutvikling, markedsføring og forretningsplaner. Det gis derfor eksempler på at inkubatorbedrifter har mottatt ekstern støtte fra andre kompetansemiljø til rådgivning og styrerepresentasjon.

Omdømmefaktoren

Virksomhetene opplever økt positiv omdømmefaktor som følge av å være inkubatorbedrift; det gir en legitimitet overfor aktører i omgivelsene, som "brukes for alt det er verdt" i forhold til kontakt med f.eks universitetsmiljø og andre nettverksressurser, synlighet i markedet og profileringsarbeid. *"Å si at en er i en science park og at ordføreren i Stavanger svever i kulissene, gjør det lettere å få nettverk i USA",* uttaler en av gründerne i undersøkelsen.

Nettverksressurser

Det varierer også hvorvidt bedriftene oppgir inkubatoren som bidragsyter til nettverksbyggingen. Eksemplifisert er nye koblinger ift produktutvikling, til eksternt styremedlem, til Innovasjon Norge, og til potensielle eksterne investorer.

De virksomhetene som har innretning mot olje- og gassnæringen oppgir i størst grad å ha nytteverdi av inkubatorens nettverksressurser: *"Flere av I-partnerne (tilknyttede ressurspersoner) er tidligere Statoil-ansatte som bl.a har tatt sluttpakke og som nå bistår virksomhetene i Inkubatoren. Enkelte av dem har selv gått inn som entreprenører/ledere, mens andre har gått inn i styret, gjerne også som styreledere. Flere virksomheter oppgir disse tidligere Statoil-ansatte som viktige for å lede dem inn i oljeindustrien. Disse kontaktene har vært viktige både med hensyn til å legge grunnlaget for konkrete oppdrag, og for etableringen av IFU-samarbeid med virksomheter i oljeindustrien."*

2.5. Hovedtrekk fra de norske inkubatorstudiene

Rapportene levner ingen tvil om at inkubatorene har en viktig misjon, og at overlevelsesraten for gründerbedriftene anses som tilstrekkelig god til at tilbudet bør bestå og videreutvikles.

Kritikken mot inkubatorene går bl.a på noe manglende kvalitetssikring av forretningsidèene, at flere av prosjektene som tas inn i inkubatoren ikke anses som tilstrekkelig innovative, og at der blir noe opphopning av bedrifter. Videre påpekes det kompetansemangler, og at det bl.a derfor er viktig å jobbe ut mot nettverk.

Gründerne (bedriftene) i studien oppgir hovedsakelig at det var inkubatorens ressurser opp i mot kapitalinnhenting, rådgivning og nettverksressurser som gjorde inkubatoren attraktiv for dem.

I forhold til hvem bedriftene har mottatt faglige råd av, har dette variert med ulike personer tilknyttet inkubatoren og fra eksterne ressurspersoner.

Bedriftene har i mindre grad vektlagt internt nettverkssamarbeide med andre inkubatorbedrifter. Et hovedinntrykk er også at en inkubator åpenbart må balansere mellom pragmatiske hensyn og rollen som innovasjonsaktør; den må vektlegge både viktigheten av innovative og lønnsomme prosjekter på den ene siden og behovet for nok leietakere og intern sysselsetting av driftsøkonomiske hensyn på den andre siden.

2.6. Engelske inkubatorer sett med norske øyne

Elvestad & Lullau skrev i år 2000 rapporten "God praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia" på oppdrag av Kommunal- og Regionaldepartementet, der hovedmålet var å bidra med gode eksempler fra inkubatorvirksomhet i Storbritannia. Bakgrunnen var at britisk praksis kunne ha overføringsverdi for innhold og form på inkubator-konsept som del av distrikts- og regionalpolitikken i Norge.

Rapporten konsentrerer seg hovedsakelig omkring god praksis (definert ut ifra alminnelig/ hyppig praksis) for oppstart og drift av en inkubator; regional forankring, infrastruktur, nettverk, kompetent rådgivning og inkubatorledelse.

Uavhengig av målekriterier synes det som om utviklingen av en suksessfull inkubator er avhengig av noen bestemte faktorer. Inkubatorledelse og velutviklede nettverk antas å være de to "kritiske" hovedfaktorene for suksess;

- lederens personlige egenskaper og rådgivningsrolle
- inkubatorens samlede nettverk og miljø

Rapportforfatterne konkluderer med at god inkubatorledelse i stor grad er personavhengig, og at lederen bør prioritere å bruke mye tid i forholdet 1:1 med bedriftene, og følge bedriftenes utvikling tett. God praksis innebærer at inkubatorledelsen vektlegger sin proaktive rolle i leietakerens dag til dag problemer, og i miljøene rundt inkubatoren.

Inkubatorlederne i studien var svært prosessorienterte, og viet første prioritet til å bistå i bedriftenes ledelsesspørsmål.

Den rådende oppfatning fra det britiske inkubatormiljøet var at inkubatorledelsen skal være en inspirator; lederen skal legge grunnlaget for nye bedrifter og være involvert i leietakerbedriftenes utvikling som en "intern revisor, rådgiver og styreformann". Man vektla også at inkubatorledelsen hadde bedriftserfaringer og et bredt kontaktnett.

Rapportforfatterne fremhever også koblingen mellom inkubatorledelse og nettverk: ledelsen må bidra til å skape nettverk og gjøre inkubatoren til et internt samlingspunkt og en miljøskaper for bedriftene. Som inkubatorleder/rådgiver er man et møtepunkt mellom bedriftene og eksterne nettverk.

Nettverk anses som en nøkkelfaktor til suksess for britisk inkubatorvirksomhet, og man ser at det er umulig for lokale miljøer å ivareta alle sider ved inkubatorvirksomheten - nasjonale og globale nettverk må være tilgjengelige. Man ser at det tar tid og koster penger å både bygge, vedlikeholde og anvende nettverk. Men det er en uforbeholden anbefaling på britisk side at alle parter profiterer på ressursene som anvendes i nettverksarbeidet.

Hovedinntrykket er også at inkubatorbedriftene både bidrar i det interne nettverket og gjør bruk av det. Bedriftene medvirker i arrangement som profilerer bedriftenes omdømme, og er bevisste på at de selv profiterer på at de er "valgt av inkubatoren".

Ut over praktiske hensyn til infrastruktur, drift og økonomi, ser vi altså at forfatterne i denne rapporten særskilt trekker frem de viktige prosessene som foregår innen nettverksbygging og kompetansekrevede bedriftsrådgivning som av stor betydning for inkubatorens suksess og bedriftenes overlevelsessevne.

2.7. Oppsummering

Vi ser at innovasjon er et nasjonalt satsningsområde, og at det norske institusjonelle systemet for utdanning, forskning og innovasjon favner bredt og innen mange ulike samfunnsområder.

Det norske inkubatorene er tenkt å ha en sterk regional forankring, selv om det påpekes at regional innovasjon pr i dag har et reelt innhold.

Det stilles store faglige, økonomiske og organisatoriske krav til en gründer som organisasjonsbygger. Mange gründerne mislykkes fordi de overvurderer seg selv, og inkubatorens misjon er nettopp å

komplettene og veilede gründeren.

Vi vet i dag mye om norske inkubatorers misjon og ytre rammebetingelser , men mindre om hva som faktisk foregår på innsiden. Fra internasjonal inkubasjon - også sett gjennom norske øyne – trekkes teamkvaliteter og inkubatorens nettverk og miljø frem som kritiske faktorer for suksess.

Dette vil også være variabler som studeres nærmere i denne studien av tre norske inkubatorer.

Kap 3 Teoretisk referanseramme

3.1. Valg av teoretiske bidrag

Hensikten med dette kapittelet er å gi en fremstilling av de teoretiske bidrag som er relevante for å studere problemstillingen.

Innledningsvis går det nærmere inn i bakgrunnen for valgene av de ulike bidragene, deretter blir de ulike bidragene gjennomgått og systematisert etter fokusområde. Denne systematiseringen er gjort av hensyn til leseren.

Kapittelet vil bli oppsummert fortløpende etter de ulike avsnitt og hovedbidrag.

TEORETISKE BIDRAG, PERSPEKTIV OG FOKUSOMRÅDE			
Perspektiv og bidragsyttere	Fokusområde		
	Team	Prosess	Nettverk
<u>Inkubasjon:</u>			
Bøllingtoft & Ulhøi	(X)		X
Chan & Lau			X
McAdam & Marlow (2008)			X
Rice & Matthews (1995)	X	(X)	X
Rice (2000)	X	(X)	X
<u>Prosjektstyring:</u>			
Andersen, Grude og Haug (2007)	(X)	X	
<u>New Product Development (NPD):</u>			
Brown & Eisenhardt (1995)	(X)	X	
Buijs (2002)		X	
Cooper (1990, 1999)	X	X	
Ernst (2002)	X	X	
Ettlie & Eisenbach (2007)		X	
Kahn, Barczak & Moss (2006)	X	X	
Page & Schirr (2008)		X	
<u>Innovasjon og nyskaping (etablering):</u>			
Hovland (2008)		X	
Johansen (2009)		X	

I oversiktstabellen over teoretiske bidrag ser vi at bidragene fra inkubasjonsfaget hovedsakelig konsentrerer seg omkring team (rådgivning, veiledning, opplæring) og nettverk (ekstern ressurstilgang); her er det forsket mye. Imidlertid sies det lite om prosess, jamfør avhandlingens problemstilling; vi har praktisk talt noen hvite felter på teorikartet, og det blir straks interessant å se om det er mulig å fylle dem.

Det er derfor valgt å hente inn bidrag fra fagfeltene prosjektstyring og produktutvikling (forkortet

NPD etter det engelske uttrykket New Product Development) for å fylle ut den teoretiske referanserammen, og resonnetet bak dette valget kan enkelt illustreres slik:

Borlaug & Borgar Hansen (2008) omtaler aktørene i innovasjonssystemet som *kunnskapsprodusenter*, og dette finner vi igjen i SIVAs krav om at FoU-inkubatorene skal *produsere* et visst antall bedrifter (2-3) pr år, samt at det skal være en årlig gjennomstrømming på ca 30% av disse bedriftene. Begrepet *produksjon* brukes også av Rice (2000), som videre nytter begrepet "co-production" – samproduksjon – om den gjensidige skapelsesprosessen av en bedrift som foregår i en inkubasjonskontekst; der "co-producers" refererer til henholdsvis inkubatorlederen og gründeren. Rice (2000) omtaler også gründeren som inkubatorens "kunde".

Videre omtaler flere studier og teoretiske inkubasjonsbidrag bedriftsetableringene som "prosjekter" (f.eks Bolkesjø, Møller & Vareide, 2004; Rice & Matthews 1995).

Et prosjekt er ifølge Andersen, Grude og Haug (2007:224) "*..en tidsbegrenset bestrebelse på å skape et unikt produkt eller en unik tjeneste*", og viser deretter til Turner og Müller (2003) som fanger opp flere perspektiver på et prosjekt slik: "*Et prosjekt er en tidsbegrenset organisasjon som har fått tildelt ressurser for å gjennomføre en unik, ny (hittil ukjent) og forbigående (kortvarig) bestrebelse. Arbeidet tar hensyn til den iboende usikkerheten og behovet for samordning, slik at det blir i stand til å levere gunstige (gagnlige) grunnlag for endringer.*"

I en inkubasjonskontekst ser vi altså tydelig analogien mellom *produksjon av en bedrift* og *produksjon av et produkt*, - begge er produkter av en tidsbegrenset og kontekstavhengig felles samproduksjon. Enda et fellestrekk mellom inkubasjon og produktutvikling fremtrer når vi går til entreprenørskapslitteratur (Hovland (2008), og Johansen (2009)) og ser at disse i likhet med produktutviklingsprosesser deler utviklingsløpet inn i nærmere definerte og avgrensede *faser*.

Dette strukturelle perspektivet åpner altså opp for nye tilnærminger til synet på inkubasjonsprosessen, og videre for valg av bidrag fra prosjektstyring og NPD innenfor den teoretiske referanseramme.

Spesielt interessant når vi ser på prosjektlitteratur og NPD-teori, er fokusområdet; det er like mye på så vel prosess som på team. Nettopp dette forholdet fremholdes også av Brown og Eisenhardt (1995), som spør om prosess i det hele tatt kan anses for å være en uavhengig variabel. Av denne grunn er bidragene fra NPD ikke splittet opp etter team, prosess og nettverk, siden man da ville mistet sammenhengen i fremstillingen.

3.2. Team

Rice & Matthews (1995) har skrevet en lærebok for oppstart og drift av inkubator, basert på "10 prinsipper og praksis for god business inkubasjon". De fastslår at det er tre måter en inkubator kan levere sin assistanse på:

Rådgivning: via inkubatorstab

Kobling: til ressurser og ekspertise internt og eksternt

Kultur: tilbud via infrastruktur, opplæringsprogrammer, nettverksaktiviteter

Når det kommer til rådgivningsdelen, sier forfatterne, så er den største utfordringen å mønstre tilstrekkelig tid og intensitet tilpasset den enkelte bedrift. Riktig "intensitetsdose" og utholdenhet fra inkubatorens (rådgiverens) side, kan være avgjørende for utfallet av bedriftsetableringen. Det holder ikke å gi rådgivning "ved behov", - oppfølgingen av den enkelte bedrift må være skreddersydd gründers styrker og svakheter og sett i forhold til hvilken fase i utviklingen bedriften befinner seg i. Målsetningen må videre være å gradvis overføre dette ansvaret til bedriftens nøkkelpersonell (stab og styre) og eksterne ressurspersoner.

Alt dette må videre integreres med bedriftens utviklingsplan.

Dette er en stor utfordring i mange inkubatorer fordi mange gründere har en tendens til å oppsøke rådgiveren kun i "krisesituasjoner", og dette betinger derfor en proaktiv og kontinuerlig tilnærming fra rådgiverens side for å kunne ta grep før krisesituasjonen er et faktum.

En slik tilnærming er krevende men nødvendig. En rådgiver må derfor vurdere om man skal opptre som bedriftens "kvasi-forretningspartner", eller identifisere et team av eksperter som kan fungere som bedriftens styre eller rådgivere.

Rice & Matthews (1995) mener videre at alle inkubatorer må tilby en "standard pakkeløsning" for gründerutdanning, organisert som pågående aktiviteter og programmer gründeren kan delta i. Disse må være strukturerte og korte, gjerne i kortkurs format som halvdags seminarer, lunsjsamlinger osv.

Rice (2000) går i artikkelen; *"Co-production of business assistance in business incubators. An exploratory study"* dypere inn i rådgiverens rolle, og konkluderer med at de inkubatorlederne i studien som fulgte opp sine oppstartsbedrifter tettest – oppnådde beste resultatene.

Studien nytter begrepet "co-production" – samproduksjon – om den gjensidige skapelsesprosessen av en bedrift som foregår i en inkubasjonskontekst; der "co-producers" er hhv inkubatorlederen og gründeren.

Studien fokuserer på det gjensidige samarbeidsforholdet som finner sted mellom bedriften og inkubatorlederen, og søker å finne en dypere forståelse for hva dette samarbeidet innebærer og krever av begge parter, samt hvilken innvirkning dette har på utviklingen av foretaket.

Rice minner om at samproduksjon krever en større innsats fra kundens (gründerens) side for at produktet skal bli bra, på samme måte som effekten av "læring" gjennom et studieprogram i stor grad avhenger av studentens egeninnsats.

Rice sier at en oppstartsbedrifts potensial som regel nøye kartlegges før man opptas i en inkubator, men at kompetansetilførselen ofte forblir utilstrekkelig gjennom inkubatoroppholdet fordi inkubatorlederen mangler kapasitet eller ikke prioriterer nok påkrevet tidsbruk.

Denne kapasiteten begrenses gjerne av at inkubatorlederen må balansere tidsbruken mellom samproduksjons-aktiviteter og andre inkubatoraktiviteter som ikke fasiliterer samproduksjon.

Studien til Rice avdekker at de inkubatorene som oppnådde de beste resultatene, hadde en organisatorisk struktur som avlastet inkubatorlederen for ikke-samproduserende aktiviteter.

Rice viser også til at tidsbruken ift samproduksjon kan og bør intensiveres i favør av de virksomhetene som i større grad er i stand til å nyttiggjøre seg den; inkubatoren bør strukturere sin tilnærming til samproduksjon slik at den reflekterer forhold som vil påvirke dens effekt. Dette kan være å krets samle interne og eksterne (nettverks-)ressurser der det er mest behov ift de ulike oppstartsbedriftene. Her foreslår Rice å utnytte nettverksressurser (som eks pensjonerte tidligere toppledere) i forhold til mindre kritiske samproduksjonsaktiviteter, og at inkubatorlederen selv intensiverer innsatsen rundt færre men viktigere aktiviteter.

Rice har tre ulike tilnærminger til rådgivning:

1. **Reaktiv og episodisk;**

rådgivning og hjelp i oppdukkende situasjoner og avgrenset i tid, på forespørsel fra entreprenøren

2. **Proaktiv og episodisk;**

beskrevet av en inkubatorleder som "counseling by walking around" – en uformell fysisk tilstedeværelse og ad hoc preget rådgivning

3. **Kontinuerlig og proaktiv;**

vedvarende og intensiv oppfølging fra inkubatorlederens side, som fokuserer på entreprenørens og inkubatorbedriftens fortløpende utviklingsbehov, beskrevet av en inkubatorleder som at han var inkubatorbedriftens "kvasi-forretningspartner".

Rice gir et eksempel der inkubatorlederen engasjerte seg aktivt i gründerens nettverksbygging: "The

firm was facing a series of negotiations with potential alliance partners related to licensing of its proprietary technology. The incubator manager not only delivered to the entrepreneurs his knowledge related to negotiation, he also engaged in role-playing and sat in on the initial negotiating sessions. This allowed him to provide on-the-spot counselling.”

Artikkelen viser avslutningsvis til 4 identifiserte forhold som har stor betydning for inkubatorens resultater:

- total tid avsatt av inkubatorleder til samproduksjon
- inkubatorlederens intensitet i dette engasjementet
- bredden i samproduksjonens anvendte metoder
- gründerens evne til å nyttiggjøre seg, og bidra til, samproduksjon

Rice (2000) poengterer at inkubatorlederne som lykkes best i sine samproduksjonsaktiviteter, er de som investerer mest tid i hver samproduksjonsepisode, som har størst bredde i anvendte samproduksjonsmetoder; eks ved at de var proaktive (“se oppdukkende situasjoner tidlig”), og hadde en kontinuerlig kontakt med oppstartsbedriftene.

De fire inkubatorlederne med de best målte resultatene i studien, var de som var mest proaktive ift å identifisere problemer de kunne gripe fatt i hos sine oppstartsbedrifter. De tre “beste” inkubatorlederne var også de som i sine inkubatorer kjørte pilotprogram som støttet langsiktig bærekraft og resultater i oppstartsbedriftene.

Mønsteret som kom tilsyne i studien, illustrerte at de inkubatorledere som oppnådde best resultater, også var dem som investerte mest tid i samproduksjon og som engasjerte seg i en bredest mulig metodebruk. Motsatt – de tre inkubatorlederne med dårligst resultat, var også de som engasjerte seg mest i ikke-samproduksjonsaktiviteter som f.eks finansiering av inkubatorprogrammet og som bedrev reaktiv og episodisk samproduksjon.

Innen NPD-litteraturen finner vi mange bidrag som tar for seg teamets rolle i utviklingsprosessen. En del av disse presenteres under “prosess” fordi det er vanskelig å skille team og prosess. Derimot vil det bare kort refereres fra artikkelen “*Dialogue on Best Practices in NPD: PERSPECTIVE: Establishing an NPD Best Practices Framework*” (2006) viser Kahn, Barczak og Moss til Cooper, Edgett og Kleinschmidts (2002) studier som konkluderer med at ledende virksomheter i stor grad nytter tverrfunksjonelle team gjennom hele NPD prosessen, og ofte har en sentralisert NPD funksjon på høyeste organisatoriske nivå der NPD spesialister jobber fulltid utelukkende med disse aktivitetene.

3.3. Prosess

Rice & Matthews (1995) legger intern (prosjekt)prioritering til grunn for sin tilnærming til rådgivning. De sier at man først må kategorisere bedriftene ut ifra vekstpotensial og modenhet sett i forhold til kritiske suksessfaktorer, slik:

Bedriftens vekstpotensial	Bedriftens modenhet i forhold til kritiske suksessfaktorer	
	Høy	Lav
Høyt	I. Superstjerner	II. Oppadstigende
Lavt	IV. Ankerbedrifter (selvgående leietakerbedrifter)	III. Usikre, men med store muligheter

(Tegnet og fritt oversatt etter Rice & Matthews, 1995)

Ifølge Rice & Matthews (1995) må en inkubatorleder både forholde seg til pragmatikk; rett og slett leieinntekter gjennom inkubatorbedrifter som både vil utgjøre "trygge ankerbedrifter" i inkubatoren, til vekstpotensialet i de ulike virksomhetene - men som også gjerne øker ekvivalent med risiko for å mislykkes, samt til den enkelte gründer og bedrifts behov og mottakelighet for rådgivning, når man prioriterer egen tid- og ressursbruk.

Kort og godt må en inkubatorleder/rådgiver gjøre tøffe valg i forhold til utbyttet den enkelte bedrift har av rådgivningen. Spesielt er det en kategori; de såkalte Oppadstigende bedriftene, som bør vies spesiell oppmerksomhet og prioritet i en innledende fase. Disse har både høyt vekstpotensial og lav risiko, men de vil i startfasen trenge et intensivt og proaktivt engasjement fra inkubatorens side for å nå opp til et visst selvgående nivå som de kan fortsette å vokse i fra.

Denne tilnærmingen fordrer at inkubatorledelsen er dyktig på å analysere styrker og svakheter ved de ulike inkubatorbedriftene, at man ser bedriftenes utfordringer før gründerne selv ser dem, og at inkubatoren har de nødvendige verktøy, ressurser og kompetanse til å følge opp videre.

Forfatterne peker avslutningsvis på viktigheten av å engasjere seg i en kontinuerlig tilnærming til evaluering og forbedring, slik at inkubatoren fortsetter å utvikle seg gjennom ulike stadier (inkubatorens) og etter som klientenes behov endrer seg.

”Målrettet prosjektstyring” (Andersen, Grude og Haug, 2007) er en metode og filosofi som er utviklet av forfatterne selv, og de gir oss en lengre liste med kravspesifikasjoner til et prosjekt, og jeg gjengir her de fleste (relevante) av dem:

- Virksomheten bør ha prinsipper for prosjektarbeid som uttrykker hvordan prosjektledelse skal utøves og ansvarsforhold skal være.
- Det må lages klare beskrivelser av ansvarsforholdene i prosjektarbeidet.
- Det må velges en prosjektleder med de riktige egenskapene.

- Prosjektet må skaffe seg en oversikt over dets interessenter og deres forhold til prosjektet (interessentanalyse)
- Arbeidsmåter og hjelpemidler i prosjektet må tvinge prosjektet til å fokusere på at prosjektet skal ha en sammensatt leveranse. Den bør inneholde personmessige, ”systemmessige” (tekniske) og organisasjonsmessige forhold.
- Prosjektet må skaffe seg en oversikt over den usikkerheten som prosjektet er beheftet med, og bestemme hvordan det skal forholde seg til usikkerheten.

- Arbeidsmåter og hjelpemidler i prosjektet må tvinge prosjektet til å bruke tid på å presisere målene for prosjektet, det vil si hva prosjektet skal oppnå.
- De som legger planene, må vite at de selv skal leve med konsekvensene av dem.
- Prosjektplanleggingen må skje på flere nivåer, i hvert fall oversiktsplanlegging og detaljplanlegging.
- Det må settes kortsiktige delmål som er kontrollerbare.
- Endringer i målene for prosjektet må skje etter nøye overveielse.
- En plan må utformes slik at den både muliggjør og innbyr til oppfølging.
- Det må skapes forståelse for hva oppfølging er, og hvor betydningsfull denne oppgaven er i prosjektarbeidet.
- Det må være et fastlagt kommunikasjonsmønster i oppfølgingen.

- Det må være kvalitetskontroll underveis i prosjektet.

Prosedyrer for kvalitetssikring

Forfatterne understreker at en av de hyppigste årsakene til forsinkelser i prosjekter, er at den opprinnelige kvaliteten på arbeidet ikke er god nok. Høy kvalitet fordrer standardiserte prosedyrer:

Prosedyrer for interne utviklingsprosjekter

Når en virksomhet opererer med flere interne prosjektorganisasjoner, forutsetter dette at man har kartlagt egen ressursituasjon og at man foretar prioriteringer og holder oversikt over denne til enhver tid. Da vet man hva som må vike dersom ressursituasjonen endres og/eller at utviklingsinnsatsen må reduseres eller at det dukker opp utviklingsbehov som er viktigere.

Formulere formål, mål og lage prosjektmandat

Gjøres tidlig i prosjektet, og gjentas/ajourføres når situasjonen tilsier det,- f.eks ved vesentlige endringer i forutsetningene.

Dele prosjektet opp i faser, delprosjekter e.l.

Gjøres tidlig i prosjektet, skal gi grunnlag for bedre planer og sikrer at man ikke planlegger for større deler enn man har herredømme over.

Ved oppdeling må hensikten med hver fase beskrives og ressursbehovet anslås grovt.

Starte hver prosjektdel med å lage milepælplan og milepælansvarskart

Utføres ved starten av hver prosjektdel. Hensikten er at alle sentrale prosjektmedarbeidere får en felles oppfatning av arbeidsoppgavene og fremdriften i prosjektet, forplikter egen innsats, og at alle er kjente med viktige milepæler og hvor kritiske de er for prosjektet, samt kjenne til konsekvensene dersom de ikke nås i tide eller blir realisert med en dårlig kvalitet.

Avslutte hver prosjektdel med evaluering

Hensikten er å vurdere oppnådde resultater mot milepælene, ressursinnsats mot estimer osv. Sammendrag over endringer, oppståtte hindringer ol bør utarbeides. Dette er nyttig erfaringsmateriale i det fortsatte prosjektarbeidet, og bidrar til å sikre kvalitet på lang sikt.

Avslutte prosjektet med evaluering

Hensikten er (læring gjennom) å foreta en systematisk gjennomgang av sluttresultatene i prosjektet i forhold til oppstilt formål og mål.

Gjennomføre månedlige prosjektmøter

Hensikten er bl.a at prosjektmedarbeiderne rapporterer, diskuterer, ajourfører, aktivitetsplanlegger, samt forplikter egen innsats og aktiviteter videre.

Milepæler = kvalitet

En milepæl beskriver en tilstand som skal være nådd og betingelser som er knyttet til denne tilstanden. En milepæl må være kontrollerbar. Et viktig beslutningspunkt i prosjektet må være en milepæl, en viktig leveranse i prosjektet må være en milepæl.

For å lette vurderingen av om milepælen er nådd, kan man bygge opp milepælformuleringen av to elementer:

- En beskrivelse av den ønskede tilstanden (kvaliteten)
- En beskrivelse av betingelsene som er knyttet til å oppnå denne tilstanden, og hva som må være gjort for å sikre denne kvaliteten.

En betingelse kan vise til metoder som gjør at resultatet lar seg inspisere mht kvalitet, prosedyrer (bruken av en bestemt prosedyre sikrer kvalitet), forutgående arbeid (samme tankegang som for prosedyren), hvilken faglig godkjenning man skal ha (kvaliteten blir sikret ved at man har angitt en kvalifisert person eller et kvalifisert organ som godkjenner milepælen).

Milepælplan og resultatløp

En milepælplan der hver milepæl bare avhenger av den forrige, kalles en endimensjonal plan. Mest vanlig i større prosjekter – som skal dekke flere behov og formål – er en sammensatt (flerdimensjonal) plan med flere (parallele) serier av milepæler, såkalte resultatløp. Et resultatløp er en serie av milepæler som er særlig knyttet til hverandre, det består av milepæler som alle bidrar til at prosjektet skaper et bestemt resultat.

Kvalitetsvurdering av milepælplanen

Før en milepælplan godkjennes må den helhetsvurderes ift bl.a:

- Er milepælplanen logisk? Man skal ikke behøve å ha detaljkunnskap om prosjektet for å delta i en drøfting av

om planen er hensiktsmessig.

- Er milepælene hensiktsmessige?

- Er milepælplanen oversiktlig? En milepælplan skal være en oversiktsplan; den skal være på en A4-side.

En eller flere milepælplaner?

Det er ikke hensiktsmessig å planlegge hele prosjektet under ett, når man på planleggingstidspunktet ikke vet hva man i de senere delene av prosjektet kan bli opptatt av, og hvilke typer aktiviteter som da kan bli aktuelle.

Prosjektorganisering som en "trekkspillorganisasjon"

Dette innebærer at man organiserer seg slik at man har fleksibilitet til å trekke inn forskjellige typer ressurser (personer med ulik type kompetanse) på de forskjellige stadier for å oppnå følgende:

- man tilpasser ressursinnsats til ulike faser med ulike behov
- riktig kompetanse er avgjørende ved tildeling av arbeidsoppgaver, og arbeidsoppgaver vil variere
- prosjektet slipper å "dra på" personer som ikke lenger har noe der å gjøre

Ansvarskart

En prosjektorganisasjon bør være skreddersydd for å løse den aktuelle prosjektoppgaven.

Etableringen av den krever at man på overordnet nivå tar en prinsipiell stilling til hvilken rolle de forskjellige berørte instanser/personer skal spille i prosjektet; man avklarer settet av spilleregler som prosjektet skal leve etter.

Nevnte spilleregler og (ansvars)forhold kan visualiseres inn i et todimensjonalt ansvarskart, som prinsipielt inneholder:

Prinsippansvarskartet:

Ansvarlige instanser/personer. Prosjektorganisatoriske og prosjektadministrative forhold, faglige prinsippspørsmål. Avklarer de forskjellige instanser (personers) rolle i prosjektarbeidet

Milepælansvarskartet:

Angir milepæler. Avklarer de forskjellige instansers /personers ansvar og rolle i realiseringen av milepæler.

Aktivitetsansvarskart:

Angir aktiviteter. Avklarer de forskjellige personers rolle (ansvar) i prosjektets aktiviteter

Planen må sikre at viktige beslutninger blir tatt. Rollefordelingen skal sikres at kvaliteten blir ivaretatt, ergo planlegger man ikke med hvilken kompetanse folk skal ha, men hvilken kompetanse de faktisk har.

Oppfølging

Forfatterne definerer hva oppfølging og rapportering innebærer:

Oppfølging er ledelse, ikke papirarbeid. Oppfølging er å analysere situasjonen, velge tiltak, og gjennomføre dem. Men en oppfølging forutsetter at et visst papirarbeide (rapporteringen) er gjort.

Rapportering er å beskrive hva som er skjedd og hvordan situasjonen er, dvs å lage en rapport.

Oppfølging er å gjøre noe med det rapporten viser. Det krever at ledelsen har evnen til å ta beslutninger ut fra de rapportene den får, hvis ikke er all rapportering forgjeves.

I et eksempel som viser at det ikke er mulig å nå ferdigtidspunktet som er satt for milepælplanen, foreligger det følgende muligheter: flytte milepælen(e) i tid / senke ambisjonsnivået / tilføre

ytterligere ressurser /omfordele arbeidet.

Hovedpoenget til forfatterne er at to vanlige holdninger som "det går nok" og "vi får vente og se" simpelthen ikke er tillatt.

Effektiv rapportering forutsetter at man på forhånd har bestemt hvilke forhold man særlig skal holde øye med under arbeidet; man må ha identifisert de forholdene man vil ha rapport om og som skal diskuteres når oppfølgingstiltakene skal bestemmes. Hvis man overlater til prosjektmedarbeiderne å rapportere hva de synes er viktigst, får man en tilfeldig rapportering.

...

Robert G.Cooper har (bl.a i samarbeide med Elko Kleinschmidt) publisert mange artikler og bøker vedrørende prosjektstyring av produktutvikling basert på studier av hundrevis av virksomheters tilnærming til produktutvikling. Deres funn er blant annet oppsummert i Stage Gate modellen (TM) som er en ren prosjektstyringsmodell for produktutvikling, sammensatt på basis av identifiserte beste praksiser. I artikkelen "*FROM EXPERIENCE; The invisible Success Factors in Product Innovation*" (1999) oppsummerer Cooper følgende identifiserte **mangler og svakheter i virksomhetene som bedriver produktutvikling:**

- utilstrekkelig kunnskap om markedet, at man ikke lytter til kundene, mangel på forståelse av markedssituasjonen
- at man ikke gjør "hjemmeleksene" sine i forkant
- dårlig planlagt og utilstrekkelig ressursbasert lansering
- mangel på skikkelig tverrfaglig teamorganisering
- sviktende evne til å etablere en sikker produktdefinisjon tidlig i prosjektet – produktspesifikasjonen fortsetter å endre seg utover i prosjektet
- sviktende evne til å terminere (avslutte) prosjekter når det burde vært gjort
- dårlige eller ingen prosedyrer for prosjekt prioriteringer
- mangel på ledelse og engasjement fra ledelsen, osv

Virksomhetslederne selv identifiserer 7 hovedgrunner – eller "blokkeringer" som forklaring på hvorfor prosjektene ikke lykkes:

1. Uvitenhet: våre folk vet rett og slett ikke hva som kreves i et godt gjennomført prosjekt
2. Mangel på ferdigheter: vi vet ikke hvordan man utfører hovedoppgaver – eksempelvis mangler kunnskap om markedsundersøkelser og forretningsanalyse; og vi undervurderer ofte hva disse oppgavene innebærer

3. Mangelfull eller feil anvendt (ny-)produktutviklingsprosess; vi har en prosess, men den virker ikke; den mangler vitale elementer, den er for byråkratisk; og den er for altomfattende
4. For stor selvsikkerhet: vi vet allerede svarene, så hvorfor gjøre alt dette ekstra arbeidet?
5. Mangel på disiplin; intet lederskap
6. Hastverk: vi har dårlig tid, så vi tar noen snarveier!
7. For mange prosjekter og utilstrekkelige ressurser; det er mangel på penger og folk til å få gjort jobben

Cooper (1999) mener at mange folk i toppledelsen har for liten erfaring med utvikling av nye produkter, spesielt når det gjelder "go/kill decisions"; avgjørelser hvorvidt en produktutviklingsprosess bør termineres (avsluttes) eller fortsette – de har intet forhold til hva som er deres rolle, de mangler erfaring og baserer sine vedtak på feil avgjørelseskriterier.

Cooper(1999) mener at en god prosessorganisering er løsningen, og skriver at en ferdig definert prosess er som en "kokebok"; den gjør hensiktsmessige sjefer ut av selv "de dårligste" av oss.

Prosesser er som veikart, blåkopier, eller strategier for å få nye produkt ut på markedet. De viser nøkkeltrinn og aktiviteter, fase for fase, de definerer punkter der man må ta avgjørelser, kompletterer med fortsett/terminer og prioriteringskriterier; og de innbefatter "beste praksis".

Men samtidig er han klar på at prosessorganisering i seg selv ikke er løsningen, men at den selvsagt er avhengig av et kvalifisert innhold . En produktutviklingsprosess er altså ikke den manglende biten i puslespillet såfremt den ikke innehar god kvalitet:

- For det første er ikke en definert prosess løsningen med stor L. Derimot er en prosess en guide, et kart, eller en muliggjører som er designet for å hjelpe folk til å finne sin egen vei og finne sin løsning. Dessverre finnes det eksempler på at ledere blindt følger en ferdig definert prosess uten å ta høyde for situasjonskarakteristika.
- For det andre, en prosess kan klart definere oppgaver og stadier, men dette forutsetter at prosjektteamet forstår hva som kreves ved gjennomføringen av prosessen; at de har ferdigheter til å utøve og forstå hva som utgjør en beste praksis (ref "blokkering" nr 2).
- For det tredje, prosessen kan være dårlig designet i utgangspunktet; det er en dårlig definert prosess dersom den mangler vitale "høykvalitets" nøkkelementer
- Til sist: man kan ha en godt definert prosess, men den overholdes ikke; den forblir en imaginær prosess

Cooper (1999) konkluderer med at det er prosessens natur som er avgjørende, og argumenterer for at en prosess bør bestå av 4-5 faser (stages) utenom idèstadiet og etter-produktlanseringsstadiet.

Cooper(1999) mener videre at grunnen til at kompetansen på "hva som skal gjøres" mangler, har sin årsak i at de påkrevde ferdigheter og kunnskap mangler.

Dagens komplekse prosjekter krever en bredt sammensatt teknisk kompetanse for å bli effektivt gjennomført, f.eks ulike forretningsanalyser og markedsanalyser, hvordan gjøre "hjemmeleksen" i forkant og etablere et godt forretningsgrunnlag, hvordan man designer ulike planer, hvordan man planlegger og leder prosjekter, hvordan man forholder seg til prosjektsamarbeid, alliansepartnere og ulike juridiske forhold, kjennskap til teknologi påkrevet ved produktutvikling, hvordan lede effektive tverrfaglige team og forholde seg til kommunikasjon og konfliktløsning.

Cooper (1999) oppsummer til slutt slik:

- Ledere må ha forståelse for viktigheten av en god produktutviklingsprosess og tilrettelegge for og fasilitere den.
- De må gjøre konsistente prioriteringer mht go/kill avgjørelser og sette av nødvendige ressurser til å følge dem opp.
- Design og implementer (en egen) NPD prosess.
- Identifiser kritiske suksessfaktorer, bl.a fra evaluering av tidligere prosjekter.
- Forny prosessen om den er mer enn 2 år gammel, og start med en retrospektiv analyse av senere prosjekter. Identifiser hva som fungerer, og ta imot forslag til forbedringer fra både prosjektteam og gatekeepers.
- Definer standarder for forventet måloppnåelse, og bruk portene (gates) som sjekkpunkter for kvalitetskontroll av prestasjonene.
- Ansett en prosessleder i fast stilling
- Prosessen må ha innebygde og krevende go/kill punkter med definerte kriterier som fungerer som porter videre i prosessen.
- Definer gatekeepers for hver port, som tar beslutningen hvorvidt prosjektet skal termineres eller fortsette.
- Benytt reelle tverrfaglige team og vær sikker på at de besitter tilstrekkelige ressurser. Gi teamet nok makt, men gjør dem også ansvarlige for resultatene. Gi hver team en egen prosjektleder.
- Tren prosjektteamet i jobben de skal gjøre.
- Søk å korte ned prosesstiden, men ikke overdriv.
- Innfør porteføljeforvaltning som mal for virksomheten.
- Reduser antall prosjekter på samme tid, prioriter de pågående og sett av identifiserte og nødvendige ressurser. Prosjektene skal samsvare med virksomhetens mål.

	Port 1 Idésiling: fortjener idéen å bli jobbet videre med?	Port 2 Andre siling: Rettferdiggjør idéen ytterligere vidtgående utredninger?	Port 3 Skal vi utvikle? Er forretningsidéen solid?	Port 4 Skal vi teste? Bør prosjektet overføres til ekstern testing?	Port 5 Skal vi lansere? Er produktet klart for kommersiell lansering?	
Idé	Informasjons innsamling	Utvikling av forretningsidéen	Utvikling (R&D)	Testing og vurdering	Lansering	Evaluering
	1. STADIUM Innledende markedsanalyse Innledende teknisk analyse Innledende finansanalyse og business analyse	2. STADIUM Kundebehov og -ønske studie Konkurrentanalyse Definere / beregne inntekter av idé Analyse av teknisk gjennomførbarhet Driftanalyse Produktdefinisjon Finansiell analyse	3. STADIUM Teknisk utviklingsarbeide Enkle prototyper Innledende kundefeedback Intern prototyp utvikling Intern produkttesting Utvikling av driftprosessen Planer for fullstending lansering og drift	4. STADIUM Utvidet intern testing Utprøving på kunder Anskaffe produksjonsutstyr Produkttesting Markeds- og salgstesting Endelige planer for lansering og drift Etterlansering- og produkt - livssyklus planer	5. STADIUM Markedslansering og "roll out" Full produksjon Salgsstart Resultat- monitorering Etterlanserings- og livssyklusplaner iverksettes	Mål- oppnåelse vs målsetning? Hva lærte vi?

(Figur: Fritt etter Stage Gate modellen, Cooper 1999).

Stage-Gate modellen ble utviklet av Robert G. Cooper, og publisert i boken *Winning at New Products*, fra 1986. Modellen brukes idag av mange ulike virksomheter over hele verden, også i Norge.

Stage-Gate modellen deler arbeidet inn i forskjellige stadier adskilt med ledelsens vedtak; såkalt gatekeeping. Avgjørelsen ved hver gate – altså ved hver port, kan føre til fire ulike vedtak: fortsett, terminer, hold, resirkulere (go, kill, hold, recycle).

Tanken er at (reelle) tverrfaglige team må fullføre et forutbestemt sett av beslektede tverrfaglige aktiviteter i hver fase, for deretter å få ledelsens godkjenning til å fortsette til neste fase av produktutviklingen.

Stadiene er der prosjektarbeidet gjøres, og hensikten er at de skal være utført tverrfaglig (de skal f.eks ikke utgjøres av rene R&D eller markedsføringsavdelinger) og utgjøres av tre hovedelementer:

1. Leveranser som er resultatene av forrige stadium, og representerer inngangsverdiene for neste portvedtak.
2. Vilkår som er spørsmålene eller matrisene som benyttes for å gjøre vedtakene
3. Utbytte (dårlig oversettelse av Output..) som er resultatene fra portvedtaksprosessen, og bør også inkludere en handlingsplan for dato og leveranser til neste port.

Hver aktivitet i stadiet er også tenkt gjennomført parallelt for å øke hastigheten til markedet og for å håndtere risiko; parallelle aktiviteter i et visst stadium er konstruert for å samle viktig informasjon - teknisk, markedsmessig, økonomisk, og driftsmessig - for å minimere tekniske og forretningsmessige risiki.

Hovedtanken bak denne prosessinnndelingen er at hvert stadium i en produktutviklingsprosess koster 10 ganger mer enn det foregående. Det kan derfor være helt avgjørende (risikostyring) for en virksomhet at den greier å stoppe ulønnsomme prosjekter i tide.

Portene i modellen representerer også en vurdering av kvaliteten på produktutviklingen; er det forrige trinnet utført på en god måte? (Hvis ikke – recycle; gjør jobben på nytt!) Fortsetter prosjektet å se ut som en attraktiv idé fra et økonomisk og forretningsmessige perspektiv? Er den foreslåtte handlingsplanen i neste stadium og de valgte ressursene fornuftige og solide?

...

Flere studier har gjennom de senere årene hatt som ambisjon å oppsummere tidligere forskning innen NPD, og da gjerne med det formål å sammenfatte funnene i en ny modell.

I denne oppgaven vil jeg referere til to av dem, og Brown & Eisenhardt sin artikkel fra 1995; *“Product development: Past research, present findings, and future directions”* er først ut. Forfatterne peker i denne artikkelen på 3 hovedstrømninger innen NPD forskning: NPD som en RASJONELL PLAN, NPD som et KOMMUNIKASJONSNETTVERK, og NPD som DISIPLINERT PROBLEMLØSNING.

De konkluderer med at de 3 hovedstrømningene innen NPD forskning kan syntetiseres til et integrert konseptuelt perspektiv - bestående av faktorer som påvirker produktutviklingens suksess. Dette perspektivet kombinerer mange av de empiriske funnene, og faktorene som nevnes er:

- Prosjekt teamet (sammensetning, kompetanse, ”gatekeepers”, teamets (farts)tid sammen, gruppeprosess, kommunikasjon internt og eksternt, hvordan de organiserer teamarbeidet)
- Prosjektlederen (formell makt, autoritet, plass i hierarkiet, visjoner, helhetstenkning, kommunikasjonsevner, ledelsesevne)
- Senior Management – toppledelsen: NPD prosjektet avhenger mye av støtte fra toppledelsen.
- Leverandører og kunder (involvering av leverandører og kunder fra starten av medfører at potensielle problemer gripes fatt i før de blir for store og uløselige. Men man vet ikke eksakt hvordan og når det er hensiktsmessig at potensielle k under og leverandører kommer på banen.)

- Finansiell suksess (en sterk NPD-prosess+et attraktivt produkt+et stort marked (med muligheter) skal lede til et finansielt suksessrikt produkt. Men det er forsket lite på dette.)

De risser opp videre forskningsretninger innen NPD, basert på fortolkninger og teoretiske linker som er uklare eller for lite utforsket innen nevnte modell og litteraturen på området:

1. Koblinger prosessutførelse-produkteffektivitet-markedskarakteristika-finansiell suksess (eks: kan prosessutførelse og produktets effektivitet være viktige predikører hovedsakelig i "skrinne" markeder?)
2. Hvorvidt organisering av arbeidet med NPD-prosessen påvirker suksessen til sluttproduktet og hvordan eventuelt ulik organisering påvirker ulikt. Peker på at vår forståelse av denne prosessen og dens betydning, er ufullstendig
3. Vår forståelse av hvordan Senior Management / støtte fra toppledelse påvirker resultatet, er ufullstendig

Pkt 1 og 2 kobler nøkkelaktører i NPD-prosessen til prosessutførelsen og videre til produktets effektivitet.

Pkt 3 kobler prosessutførelse og produktets effektivitet videre til karakteristika av markedet for å forutse det finansielle resultatet av produktet. Brown og Eisenhardt peker på at denne linken er lite utforsket og har et stort potensial for videre forskning. De stiller også spørsmålet om prosessutførelse, produkteffektivitet og markedskarakteristika egentlig er uavhengige variabler.

...

Kahn, Barczak og Moss 2006) bidrar med en reflektert holdning overfor "beste praksis" innen NPD. De foreslår en modell/rammeverk for NPD, men sier også at i forhold til radikale innovasjoner bør man være fleksibel ved bruk av modellen, samt at det foreslåtte rammeverket for beste praksis er et innledende forsøk på å organisere standardgivende data fra publiserte studier, supplert med erfaringer fra forfatterne egne tilsvarende studier.

Fremstillingen av NPD gjennom et multidimensjonelt perspektiv er viktig fordi det viser at de utveier en virksomhet velger for å forbedre sine NPD bestrebelser – er varierte.

Disse veivalgene fokuserer på seks fremherskende anbefalinger for NPD beste praksis:

- Etabler en strategisk og langsiktig orientering mot NPD
- Ha en formell porteføljeforvaltningsprosess
- Innstaller en formell NPD prosess som lojalt følges
- Gjennomfør markedsundersøkelser proaktivt og kontinuerlig

- Gjør bruk av tverrfaglige team
- Benytt standardiserte kriterier og målesystem

”Hvorfor” og ”hvordan” i forhold til Benchmarking:

Forfatterne sier videre om beste praksis at benchmarking er ansett som en fin måte å skape bærekraftige og konkurransedyktige fordeler gjennom forbedret forretningsinnsats.

Benchmarking påviser en differanse mellom en faktisk og ønsket situasjon, og gjennom dette kan ledelsen identifisere hvilke tiltak og hvilken motivasjon som er påkrevet for å oppfylle fastsatte mål og strategier. Dette må ta utgangspunkt i virksomhetens egne erfaringer.

Dette gjennomføres via tre faser:

- man fastsetter en resultatbasert standard gjennom å sammenligne seg med sine konkurrenter
- man oppøver prosesskyndighet, ved at virksomhetens samler og dokumenterer data omkring egen prosessutførelse, og etablerer et eierskap til prosessforbedring
- beste praksis ledelse; der virksomheten inkorporerer hva den definerer som beste praksis

Forfatterne mener altså at et beste praksis rammeverk er et uvurderlig verktøy.

De viser blant annet til Camp (1998), og sier at beste praksis rammeverk bidrar til en bedre forståelse for og en bedre evaluering av - egne komplekse prosesser, samt at det gir et godt grunnlag for å identifisere viktige utfordringer, og videre muligheter for prosessforbedring.

Om standardiserte/formaliserte NPD prosesser:

Videre sier de at en formalisert prosess nødvendigvis ikke er egnet til å fremme innovasjon, spesielt i radikale og entreprenørielle kontekster, der kreativitet og innovasjon vil manifestere seg i et uformelt miljø. For høy grad av formalisering innehar potensial for å sette en NPD prosess i stampe, både ift ideflom og hastighet.

Forfatterne mener at formaliserte prosesser er nødvendig opp til et gitt stadium i virksomhetens NPD modenhet, og etter det vil introduisering av uformelle initiativer være nødvendig for å stimulere til utvikling av nye produkter og kommersialiseringsprosesser.

Her refererer de til Dr Lois Peters ved Rensselaer Polytechnic Institute (RPI), som trekker frem at radikale innovasjoner ofte vil ha behov for unike og distinktive prosesskarakteristika som et enkelt rammeverk ikke kan ta høyde for. Hun mener at sammensatte lag av rammeverk - der hvert av dem samsvarer med det ønskede innovasjonsnivå - kan være mer hensiktsmessig.

Videre refereres det i artikkelen til Loch (2000) som konkluderer med at der ikke finnes noen beste praksis for NPD prosess; selv om Stage Gate prosessen tjener som NPD's ryggrad, avhenger virksomhetens overlevelse uansett av hvor godt den tilpasser seg sine spesifikke omgivelser. Virksomheter, mener Loch, må hovedsakelig utvikle individuelt tilpassede NPD prosjektporteføljer og en sammensetning av prosesser som samlet sett møter strategisk innovasjon ift inkrementelle prosjekter, forlengelse inn i nye markeder og radikale innovasjonsprosjekter. Loch (2000) sier at radikale nye NPD prosjekter krever mindre struktur og større grad av utforskning enn inkrementelle prosjekter. Hovedmålsetningen må være å formulere hva virksomhetens forretningsmål krever av innovasjonsbehov, og at dette operasjonaliseres i en hensiktsmessig sammensetning av NPD aktiviteter som er tilpasset virksomhetens kontekst.

I artikkelen refereres det også til en lignende konklusjon fremsatt av Davidson, Clamen og Karol (1999), som fremhever behovet for prosessfleksibilitet slik at prosessen kontinuerlig tilpasses virksomhetens ønsker og behov.

Kritikk av NPD forskning

Innen NPD feltet finner vi naturligvis også kritikk ift tidligere forskning og metodebruk.

Ernst (2002) oppsummerer i likhet med foregående refererte bidrag i denne oppgaven all tidligere forskning på NPD suksessfaktorer, og oppsummerer i likhet med de andre artikkelforfatterne at en etablert praksis for NPD er en vital basis for at man skal lykkes og at NPD teamet bør være tverrfaglig. Videre mener Ernst at produktkarakteristika vs marked er en viktig faktor ift suksess.

Ernst (2002) peker på et felt som er lite utforsket, nemlig hvilken virkning organisasjonskultur og NPD strategi har for et nytt produkts suksess, og sier at dette pr dags dato (2002) ikke er tilstrekkelig utforsket. Han sier at det er uklart hvilken påvirkning forhold som nøkkelpersoner og personlig engasjement fra enkeltindivider har for resultatet.

Et av forfatterens hovedanliggende er imidlertid at metodikken innen NPD forskningen har lidd av flere mangler. Eksempelvis har forskningen en tendens til å dele virksomheter inn i hhv "gode" eller "dårlige" på NPD, og at dette over tid har bidratt til en viss forutsigbarhet i forhold til funn og videre til dannelsen av statistiske artefakter.

Ernst (2002) viser også til at Cooper og Kleinschmidt i løpet av sine 30 år med forskning innen NPD ikke har endret essensen i metodologien, og at det brede lag innen NPD forskning så godt som ikke har benyttet nyutviklede metoder for datainnsamling og analyse. Ernst viser også til andre svakheter – bl.a ift bruk av kvantitativ metode innen NPD forskning.

...

Buijs (2002) ved Delft Design School mener at der ikke finnes noen beste praksis innen NPD prosess fordi ulike praksis innehar fordeler og ulemper, men at alle har sin misjon ved at de bidrar til refleksjon ift egen NPD prosessutførelse.

...

Page og Schirr (2008) sier at prosesskarakteristika har den minst forutsigbare virkningen på produktets suksess; at selve NPD prosessen er underordnet produktkarakteristika.

Ettlie & Elsenbach (2007) viser i artikkelen "Modified Stage Gate regimes in NPD" til en studie av 72 biltekniske ledere som til daglig jobbet med oppsyn av NPD prosesser. Studien viste at de virksomhetene som hadde adoptert modifiserte versjoner av Stage-Gate modellen, var mer innovative i forhold til prosess (organisering) men omtrentlig like sett opp i mot nivå og faser som andre virksomheter, hva angikk produktinnovasjon.

Teoretiske bidrag sier dette om Prosess:

En inkubator vil gjennomgå ulike utviklingsstadier, bl.a som følge av at klientenes behov endrer seg. Inkubatoren må derfor være gjenstand for kontinuerlig evaluering og utvikling.

Med mange samtidige "prosjekter" og begrenset ressurstillgang, må man ha en bevisst og overordnet prioritering. Ansvar, roller og kommunikasjonsmønster i oppfølging må avklares innledningsvis.

Kvalitetssikring innebærer planlegging på overordnet og detaljnivå. Kvalitetskontroll underveis organiseres bl.a gjennom inndeling av utviklingsløpet i milepæler; kortsiktige delmål som er kontrollerbare. Inndeling av prosjektet i faser, delprosjekter og lignende, sikrer at man ikke planlegger for større deler enn man har oversikt over. Oversikt, forpliktelse og kontroll oppnås gjennom enkle milepælplaner og milepælansvarskart. Oppfølging er ledelse; analyse, tiltak, gjennomføring. Rapportering må gjenspeile oppfølgingens informasjonsbehov.

Avslutt hver fase og hvert prosjekt med evaluering. Ressursinnsatsen må tilpasses ulike faser med ulike behov, og "kobles av og på".

Mange prosjekter lider under manglende styring, ansvar, kontroll og kompetanse, hvilket medfører store unødvendige kostnader for virksomhetene, bl.a fordi viktige vedtak ikke fattes i tide. Dette kunne vært unngått gjennom implementering av en prosess designet for å lede impliserte aktører gjennom hensiktsmessige og definerte standarder, stadier, aktiviteter og beslutningspunkter som f.eks i Stage Gate modellen. Mange produktutviklingsprosesser gjenspeiler ikke virksomhetens behov og/eller er for altomfattende, eller de er gode men følges ikke opp. Mange aktører mangler kompetanse og ser derfor ikke behovet for en strukturert prosessmodell.

En prosessmodell må oppdateres ca hvert 2.år, man bør ha en prosessleder i fast stilling, og reelle tverrfaglige prosjektteam.

En produktutviklingsprosess må tuftes på definert standarder for forventet måloppnåelse, den må ha et kvalifisert innhold, samt innebygde go/kill punkter med definerte kriterier som fungerer som porter videre i prosessen. Man må ha definerte gatekeepers for hver port, som tar beslutning på terminer/fortsett.

Vår forståelse av prosessorganiseringens betydning for sluttproduktet er ufullstendig, og det er usikkert om prosess egentlig kan defineres som en uavhengig variabel. Et integrert konseptuelt perspektiv innebærer av vi bl.a må se på ledelse, team og enkeltpersoners påvirkning av sluttresultatet i produktutviklingsprosessen.

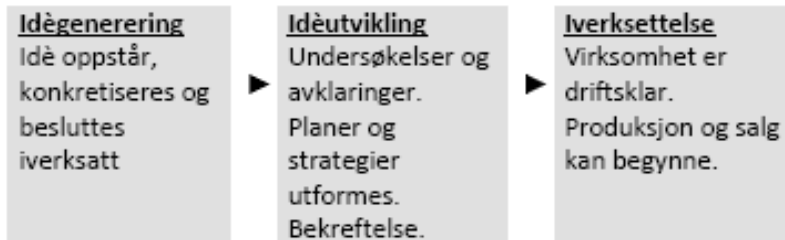
Et beste praksis rammeverk er et uvurderlig verktøy for en prosjektorganisasjon, men det må gis rom for fleksibilitet i forhold til radikale innovasjoner.

Kritikken mot tidligere NPD forskning kan oppsummeres i at prosesskarakteristika har en marginal betydning for produktets suksess og/eller at forskningsmetodikken har vært mangelfull.

Dette bør sees i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt prosess egentlig kan defineres som en uavhengig variabel, og bør være et ytterligere argument for å trekke inn flere variabler (team og nettverk) når man skal studere utviklingsprosessen av oppstartsbedrifter i en inkubator.

3.3.1. Faseinndeling av en nyetablering

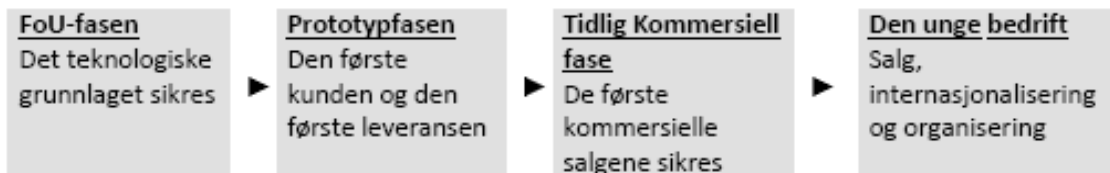
Både Hovland (2008) og Johansen (2009) deler en bedriftsetablering inn i faser, og etablerer derved fasetenkningen i forbindelse med oppstartsbedrifter.



(Figur: fritt etter Hovland (2008)).

Johansen skriver: "Hva er hensikten med denne inndelingen i faser? De som er med i et løp fra etableringen av en bedrift vil kanskje ikke merke noen markert overgang fra én fase til en annen. Nyttan ligger i at hver fase krever sin oppmerksomhet og kompetanse. Det er også nyttig som et middel til å sette opp milepæler i et utviklingsløp frem til utviklingen av en moden bedrift." **Få inn sidetall.**

Her ser vi også at Johansen bidrar til å knytte bedriftsetableringer til prosjektstyringstankegangen gjennom benevning av milepæler.



(Figur: fritt etter Johansen (2009) faseinndeling i en teknologibaset nyetablering.)

Karakteristika ved hver av Johansens definerte faser kan kort oppsummeres slik:

FoU-fasen

- det er i løpet av denne fase forretningsidèen tar form
- i denne perioden vil man ofte allerede måtte danne et nytt selskap som skal ta ansvaret for en senere kommersialisering
- den forskningsmessige innsatsen må resultere i at spesifiserte krav til den nye teknologien er tilfredsstillt
- det må etableres markedskontakt

- for å få vurdert produktet kan potensielle kunder, mulige fremtidige investorer og medarbeidere kunne være støttespillere
- det bør foreta en beregning av hva neste fase vil koste, dette vil innbefatte en første planlegging og kostnadsberegning av en første salgbar prototyp
- man bør lete etter muligheter for offentlig finansiering av forskningsinnsatsen

Prototyp-fasen

- første kunde er funnet, nye kunder må sikres
- første leveranse av nytt produkt eller tjeneste finner sted
- avhengig av produktets art (eks masseprodukt eller kapitalprodukt) må produktet gjennomprøves og barnesykdommer kureres
- gjennomføring av detaljerte tekniske og økonomiske beregninger av prototyp og kostnader ved installasjon, prosjektplan med milepæler osv må utarbeides
- selskapet må være juridisk etablert
- kapitalbehovet i denne fasen vil være større enn i den forrige
- behov for flere hensiktsmessige finansieringsformer (OFU- og IFU-kontrakter, muligens såkornkapital), men disse vil sjelden være tilstrekkelige
- det må lages forretningsplan og markedsanalyse (spesielt mtp investorer)
- ift første leveranse må man bla. vurdere underleverandører, opprettholde løpende kontakt med kunden, dokumentere arbeidet som gjøres

I denne fasen må markedsmessige, teknologiske og finansielle mål defineres skarpere enn i den foregående fase.

Tidlig kommersiell fase

- sterkt fokus på å skaffe kontrakter
- fokus på markedsføring og salg
- fokus på inntjening
- kapitalbehov vil i denne fasen være størst (!) samtidig som offentlige midler gjerne ikke lenger er tilgjengelige
- oppbygging av organisasjon med rutiner og prosedyrer blir viktig fordi kunder vil etterspørre bedriftens rutiner for kvalitetssikrings- og internkontroll

Dette er en kritisk fase der mange nyetableringer bukker under.

Den unge bedrift

- salg og leveranser er gjort og bedriften har bevist sin rett
- selv om økonomiske resultater fremdeles kan være svake, har bedriften en salgsstatistikk som kan vises og vurderes
- flere investorer vil kunne komme på banen
- konkurrenter vil komme på banen og man vil måtte forholde seg til mottrekk fra dem
- langtidsbudsjetter må nyttes som planleggingsverktøy
- internasjonalisering vil måtte bli et nødvendig neste steg (spesielt for teknologibaserte bedrifter), og man vil måtte legge opp en strategi for dette
- bedriftens eiere bør vurdere bedriftens struktur, eierstruktur og samarbeidsrelasjoner

Teoretiske bidrag sier dette om faseinndeling av nyetablering

Fasetenkningen innen virksomhetsetablering knyttes til det naturlige utviklingsløpet en (teknologibasert) nyetablering gjennomgår.

Nytten i fasetenkningen ligger i at hver fase krever sin oppmerksomhet og kompetanse.

3.4. Nettverk

Flere teoretiske bidrag fremhever nettverk og nettverksfasilitering som vitale for en vellykket inkubatorbedriftsetablering.

Bøllingtoft og Ulhøi (2005) har gjort en studie av en ny type inkubator: en dansk nettverksbasert inkubator startet opp og drevet av bedriftene selv. Studien konkluderer bl.a med betydningen av at bedriftene i en inkubator får mye læring igjen for den sosiale interaksjonen med hverandre: Gründere kan generelt sett nyttiggjøre seg av å være mer bevisst på hvilken rolle og viktighet sosiale nettverk spiller i prosessen ved å etablere et nytt foretak, herunder hvordan de kan forbedre sin heller begrensede innsikt i nettverkets bestanddeler.

Aktører i inkubatorer generelt og i nettverksinkubatorer spesielt bør gjøres eksplisitt oppmerksomme på dette før de tas inn. Nettverk er essensielt og nettverksbygging er en kritisk lederegenskap; slike nettverk kan være avgjørende for utfallet når man starter opp et nytt foretak.

Gründere, sier artikkelforfatterne, må innse at forholdet mellom de ulike aktørene i et nettverk er komplekst og dynamisk, de er basert på sosiale normer og verdier, sosiale strukturer og makt. Å ignorere dette vil mest sannsynlig blokkere for et godt resultat av slike forhold.

Fra et ledelsesmessig synspunkt, og gjeldende for både den enkelte oppstartsbedrift og inkubatorledelsen, krever dette ferdigheter ut over de tradisjonelle administrative og ledelsesmessige ferdighetene; man må ha samarbeids- og nettverksbyggende ferdigheter. Dette, mener forfatterne, har betydning for hvordan man utdanner fremtidige entreprenøraktører, og dette bør også tas på alvor i de tradisjonelle inkubatorene der entreprenørene typisk nok ikke verdsetter de tilbudte tjenester veldig høyt..

McAdam & Marlow (2008) fant i sin studie av engelske inkubatorer at oppstartsbedriftene opplevde høy nytteverdi av tilhørigheten til universitetsinkubatoren ved at de som unge og små virksomheter lettere utviklet kunderelasjoner; de dro simpelthen fordel av den kredibilitet det ga å være en del av inkubatornettverket. Det ga et positivt image overfor kunder, leverandører og ansatte.

Inkubatorbedriftene opplevde også å innad utgjøre et nettverk, selv om man i praksis hadde liten tid til å sosialisere seg med hverandre. Det å være i umiddelbar nærhet, som f.eks å dele kontorfasiliteter og veksle noen ord ved kaffetrakteren, hadde åpenbart sin misjon.

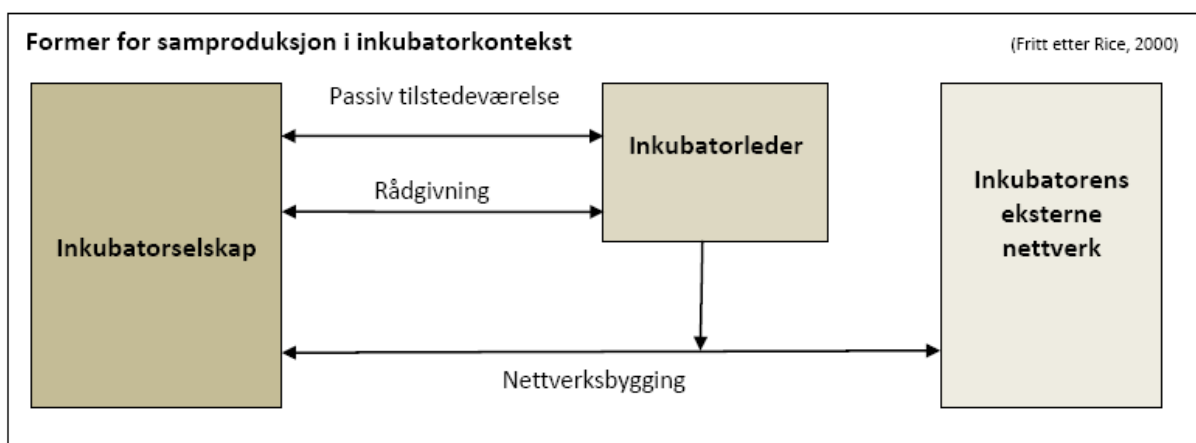
Chan & Lau (2005) konkluderer derimot gjennom studier av nettverksaktivitetenes betydning for teknologibaserte oppstartsbedrifter i en Hong Kong inkubator, at disse er sterkt overdrevet.

Påstanden om at ressursdelingen i en kunnskapspark muliggjør organisering av sentrale funksjoner

som øving, nettverksaktiviteter og lignende for unge oppstartsbedrifter, fant de bare delvis sann. Videre opplevde de teknologibaserte oppstartsbedriftene i Hong Kong studien ingen fordeler av nettverksaktiviteter eller bransjemessig klyngedannelse.

Koblingen kunnskapspark-universitet-teknologibaserte oppstartsbedrifter synes imidlertid å være fruktbar, da virksomhetene kunne benytte seg av universitetets software støtte, produkrådgivning, laboratoriefasiliteter mm som ville ha betydning ift produktutviklingsprosessen. (Verken Chan & Lau eller respondentene i undersøkelsen, definerte tydeligvis universitetstilbudene som komponent i inkubatorens nettverk).

Rice (2000) definerer et businessassistanse program som en tredelt prosess: tilstedeværelse, rådgivning, og nettverksbygging:



I denne konteksten innebærer en rådgiverrolle at inkubatorlederen fungerer som en kunnskapsprodusent. Som nettverksbygger er man et bindeledd til andre produsenter av business-assistanse; altså medlemmene i inkubatorens nettverk. Inkubatorens nettverk kan eksempelvis omfatte teknisk ekspertise, bankforbindelser, forretningsadvokater, universitetsprofessorer, regnskapsførere, markedsførere og potensielle investorer.

Rice avdekket også forhold som var avgjørende for at gründerne ikke nyttiggjorde seg (potensialet i) inkubatorens nettverk:

- Enkelte nettverksmedlemmer bidro ikke til produktivitet eller finansiering da virksomhetene trengte det i oppstartsfasen, men syntes å utnytte forbindelsen til å posisjonere seg som fremtidige samarbeidspartnere til den dagen da virksomhetene ville være i stand til å betale for tjenestene deres!

- Gründerne var ikke selv klar for å dra fordeler av nettverket, de var uvillige til å investere tid til å pleie nettverket eller de manglet ferdighetene som var avgjørende for å nyttiggjøre seg forbindelsene.
- Effektiviteten i nettverksprosessen forble redusert fordi inkubatorlederen ikke avsatte tilstrekkelig med tid og ressurser til nettverksoppfølging. I studien eksemplifisert gjennom at inkubatorlederen ikke koblet gründeren til den rette nettverksforbindelsen, ikke fulgte opp gründeren etter at forbindelsen var opprettet, ikke jobbet med gründerens evne til å delta i en nettverksprosess, eller ikke tilrettela for fasilitering av gründerens nettverkspleie.

...

Rice & Matthews (1995) understreker særskilt nettverkets betydning som avlaster for inkubatorteamet, men også som en kilde til fremtidige inkubatorbedrifter. Nettverket som ressurs for inkubatorbedriftene er uvurderlig, og spesielt som kobling opp imot kapital.

Ulempen er at nettverkspleie krever mye tid og ressurser fra inkubatorleder og team. Det krever også erfaring for å koble gründeren opp mot adekvate nettverksaktører, og konsekvensene av "feil" koblinger blir negative. Dette krever igjen videre oppfølging fra rådgiverens side; hvordan var feedback'en fra gründer - var koblingen adekvat og god?

Forfatterne nevner spesielt at nettverkspleie krever en bevisst og strategisk tilnærming; hvilken nytteverdi har det for inkubatoren og dens bedrifter, og hvilken agenda har de øvrige nettverksaktørene? Omfattende nettverkspleie av "feil" aktører som aldri vil kunne bidra i en positiv retning for inkubatoren som helhet, er bortkastet, og tiden bør følgelig heller benyttes til oppfølging internt.

Målet for inkubatorledelsens "know-how"-nettverkspleie må derfor være å identifisere og forholde seg til en kjerne av eksperter som har kompetanse som kan komme inkubatorbedriftene til gode, og som vil komplettere inkubatorens egne ressurser.

Dette sier de teoretiske bidragene om Nettverk

Nettverk er vitalt for inkubator og gründer, men ofte sterkt undervurdert. Nettverksbygging krever samarbeids- og nettverksbyggende ferdigheter og dette bør tas på alvor i en inkubator kontekst av både inkubatorledere, rådgivere og gründerne.

Nettverksbygging innebærer også nettverkspleie. Dette krever en bevisst og en strategisk tilnærming og derfor sosial kompetanse. Nettverksbygging og nettverkspleie er svært ressurskrevende.

Pleie av og kobling til "feil" nettverksaktører er til skade for så vel inkubator som gründer. "Riktige" nettverksaktører avlaster og supplerer inkubatoren.

Kap 4 Design og metode

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign, herunder hvordan datainnsamlingen har foregått. Avslutningsvis vurderes også forskningens kvalitet.

6.1. Vitenskapsteoretisk forankring

Metode er en tilnærming for å samle inn empiri,- også kalt data om virkeligheten. Det finnes ulike oppfatninger om hva virkeligheten er, hvordan vi kan vite noe om den og hvordan vi bør samle inn informasjon for å komme så nær opp mot denne virkeligheten som mulig (Jacobsen, 2005).

Vitenskapsteoretisk forankret legger denne avhandlingen seg midtveis mellom en positivistisk og en hermeneutisk tradisjon; innen det Jacobsen (2005) definerer som en "pragmatisk tilnærming".

Rent ontologisk forkaster denne tilnærming den positivistiske antakelse om generelle lovmessigheter, og den hermeneutiske forståelsesbaserte antakelsen om at alt er subjektivt og unikt. I stedet baserer den sannsynligheter ut ifra observerte regelmessigheter. Epistemologisk åpner dette for en aksept for både generelle og delte konstruksjoner av virkeligheten, intersubjektivitet (felles enighet) erstatter "sannhet", kunnskap er kumulativ (tiltakende) og kontekstavhengig.

Dette åpner dessuten opp for at valg av forskningsdesign og metode står fritt i forhold til hva som egner seg best med hensyn til avhandlingens problemstilling.

6.2. Forskningsdesign

Forskningsdesign er i realiteten en plan for å komme fra start til mål i forskningsprosessen, og denne planen består av mange ulike trinn - f.eks å samle inn data. Å legge planen innebærer å gjøre strategiske vurderinger i forhold til hvilke metoder som må legges til grunn, og hvilke handlinger som må utføres, for nå målet (Yin, 2009).

Forskningsdesignet for denne avhandlingen fremstilles skjematisk i figuren på neste side.

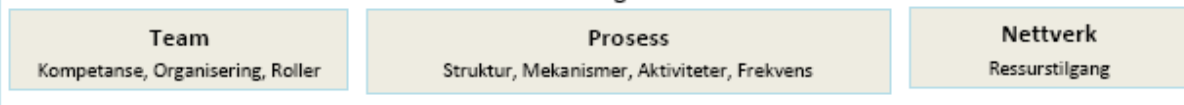
Problemstilling (eksplorativ):

"Gitt at samfunnet skal satse på inkubasjon som metode, hvordan må ressursinnsatsen innrettes for at inkubatorene skal kunne utvikle sine gründerbedrifter mest mulig effektivt?"

4 forskningsspørsmål

- Hvordan strukturerer man kommersialiseringsprosessen i ulike inkubatorer?
- Hvilke forklaringsfaktorer finner vi bak struktureringen av kommersialiseringsprosessene?
- Peker det seg ut noen suksesskriterier for utvikling av gründerbedrifter?
- Lar disse suksesskriteriene seg sammenfatte som en god og anbefalt praksis, operasjonalisert som en styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i en inkubator?

Forskningsområde



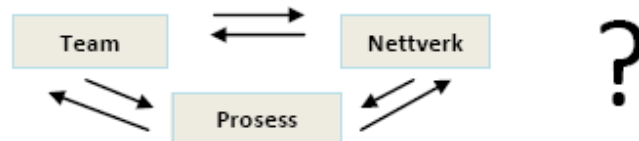
1. Valg av intensivt forskningsdesign
2. Valg av induktiv forskningsstrategi: - fra empiri til teori
3. Valg av kvalitativ metode for datainnsamling; komparativ case studie

Hvordan få kunnskap til å stille innsiktsfulle spørsmål innen forskningsområdet?
= valg av empirisk bakgrunnsmateriale og teoretisk referanseramme

Intervjuguide

Datainnsamling, datareduksjon og analyse

(analyserte) FUNN - resultater



Svar på 2 av 4 Forskningsspørsmål

- Slik strukturerer man kommersialiseringsprosessen i ulike inkubatorer
- Disse forklaringsfaktorer finner vi bak struktureringen av kommersialiseringsprosessene

DISKUSJON

- Disse suksesskriterier peker seg ut for utvikling av gründerbedrifter
- Suksesskriteriene lar seg sammenfatte til en god og anbefalt praksis, operasjonalisert som en styringsmodell slik for utvikling av gründerbedrifter i en inkubator

Svar på problemstilling = Konklusjon og anbefaling

"Gitt at samfunnet skal satse på inkubasjon som metode, bør ressursinnsatsen innrettes slik for at inkubatorene skal kunne utvikle sine gründerbedrifter mest mulig effektivt!"

Det er problemstillingen som er avgjørende for hvilket undersøkelsesopplegg som bør benyttes og hva slags metode man bør anvende for å samle inn empiri (Jacobsen, 2005). Problemstillingen må derfor innledningsvis analyseres i forhold til tre dimensjoner; hvorvidt den er klar eller uklar, hvorvidt den er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv), og hvorvidt man ønsker å generalisere eller ikke.

For denne studiens vedkommende har både problemstilling og forskningsspørsmål blitt noe spisset til underveis i forskningsprosessen, bl.a i møte med en stadig voksende teoretisk referanseramme, den har derfor gått fra å være relativ klar til å bli enda mer klar, etter hvert som undertegnede kunnskap omkring forskningsområdet har vokst.

Videre innebærer en beskrivende problemstilling enkelt forklart at man ønsker å få en oversikt over hvordan situasjonen er på et gitt tidspunkt eller hvordan utviklingen har vært over tid, mens en forklarende problemstilling søker etter årsaker til hvorfor noe har skjedd eller hvorfor man finner likheter og ulikheter (Jacobsen, 2005). En forklarende problemstilling tar altså stilling til kausalitet – om årsakene til at noe skjer. Imidlertid kan overgangen mellom disse to kategoriene ofte være uklare, sier Jacobsen (2005), og minner om at en forklaring forutsetter en forutgående beskrivelse. Problemstillingen denne avhandlingen baserer seg på - "*Gitt at samfunnet skal satse på inkubasjon som metode, hvordan må ressursinnsatsen innrettes for at inkubatorene skal kunne utvikle sine gründerbedrifter mest mulig effektivt?*" – og forskningsspørsmålene:

- Hvordan strukturerer man kommersialiseringsprosessen i ulike inkubatorer?
- Hvilke forklaringsfaktorer finner vi bak struktureringen av kommersialiseringsprosessene?
- Hva er suksesskriterier for utvikling av gründerbedrifter?
- Hvordan kan suksesskriteriene samles til en god og anbefalt praksis, operasjonalisert som en styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i en inkubator?,

befinner seg nettopp i den uklare overgangen mellom kategoriene. For å kunne besvare problemstillingen må først struktureringen av kommersialiseringsprosessen avdekkes og beskrives, dessuten søkes ulike forklaringsfaktorer identifisert. Her er det viktig å slå fast at studiens identifiserte forklaringsfaktorer ikke gir seg ut for å være kausale mekanismer avdekket i en analytisk forstand, snarere er de en *beskrivelse* av de motiv som informantene gjennom intervjuene selv legger til grunn for fenomenet som beskrives.

Videre refererer begrepet *suksesskriterier* til praksis som både viser seg utbredt og innarbeidet som følge av en opplevd nytteverdi, og som dessuten støttes av bidrag fra empirisk bakgrunnsmateriale og/eller teoretisk referanseramme. Igjen forutsetter dette en *beskrivelse* av fenomenet.

Hvorvidt suksesskriteriene lar seg sammenfatte og anbefale som en anbefalt praksis, vil avslutningsvis være en resultat av den avslutningsvise drøftingen.

Summa summarum er allikevel avhandlingens problemstilling *forklarende* selv om det i den inngår beskrivende elementer. Dens kunnskapsmessige formål er å få innsikt og kunnskap om struktur, mekanismer og aktører som inngår i kommersialiseringsprosessen av en inkubatorbedrift. Dens *eksplorative* (utforskende) karakter vil videre få betydning for forskningsdesignet som legges til grunn for undersøkelsesopplegget.

Derneft har spørsmålet vært om studien søker å generalisere eller ikke, og svaret vil ha følger for om det velges et intensivt eller ekstensivt design (undersøkelsesopplegg), og videre for strategi og metodevalg.

Et intensivt design innebærer å gå i dybden på et fenomen for å få frem nyanser og så mange detaljer omkring fenomenet som mulig. Et ekstensivt design innebærer derimot å si noe om utbredelsen av fenomenet; omfang og hyppighet på tvers av ulike kontekster. Ved å gå i bredden øker også mulighetene for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon (Jacobsen, 2005).

Formålet med denne studien er å oppnå økt kunnskap om inkubatorenes strukturering av gründerbedriftenes kommersialiseringsprosess. Dette fordrer et intensivt design for å avdekke strukturer, mekanismer, aktiviteter, frekvens, samt samspillet med aktører og ressurser.

Konsekvensen valget av et intensivt design vil ha for denne studien, er at den må konsentrere seg om færre studieobjekter (enheter).

Har så studiens formål om dybde implikasjoner for dens muligheter i forhold til generalisering?

Svaret er ja, og innebærer at man må forholde seg til hvorvidt man ønsker en *statistisk* eller *teoretisk generalisering*. Et ekstensivt design gir resultater knyttet til et empirisk nivå; man får overfladiske resultater som er lett generaliserbare til hele populasjoner, de lar seg statistisk generalisere.

Et intensivt design gir derimot data som ikke er løsrevet fra sin kontekst; de vil ofte ha høy intern gyldighet og bli kontekstspesifikke (Jacobsen, 2005). Disse empiriske funnene vil ha høy relevans fordi de ofte er detaljerte og nyanserte, de egner seg derfor til å utvikle generelle teorier om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan fenomener henger sammen. Dette betraktes som en *teoretisk generalisering*. Teoretisk generalisering gir mulighet for ny forskning i et ekstensivt design som grunnlag for senere statistiske generaliseringer.

Valget av et intensivt forskningsdesign åpner altså opp for muligheten for å gjøre en teoretisk generalisering ut i fra resultatene. Dette er også i tråd med det grunnleggende problemet som ligger til grunn for studien; nettopp at det er huller i vår kunnskap om hvordan inkubatorens ressursinnsats innrettes. Ved å fylle disse kunnskapshullene har man grunnlag for å gjøre en teoretisk generalisering; med andre ord å utvikle ny teori omkring hvordan ressursinnsatsen bør innrettes.

De forestående valgene som er gjort, indikerer en forskningsstrategi som bygger teori på basis av empiri.

Et viktig valg som berører det eksplorative og forklarende forskningsdesignet, er hvorvidt det skal være induktivt eller deduktivt. En induktiv tilnærming innebærer å samle inn data uten å ha for mange antakelser (teoretisk referanseramme f.eks) på forhånd,- man går ut i verden med det "åpent sinn". Den er derfor i seg selv eksplorativ. Deduktiv tilnærming starter derimot *med* antakelser og fungerer dermed som et utgangspunkt for innsamlingen av empiri for å se om antakelsene (f.eks hypoteser og modeller) holder, eller om de må forkastes (Jacobsen, 2005). I realiteten er induktiv og deduktiv logikk speilbilder av hverandre,- de inngår i et sirkulært kretsløp der man på bakgrunn av empiri produserer teori som videre genererer mer empiri og ny teori (Eisenhardt og Graebner, 2007). En induktiv tilnærming innebærer derfor nødvendigvis ikke at man starter innhenting av empiri uten noen teoretisk referanseramme, det sier bare noe om hvorvidt man ønsker å *teste* eksisterende teori eller *utvikle* ny.

Denne studien har en induktiv tilnærming, og søker å utvikle ny teori gjennom teoretisk generalisering innen det valgte forskningsområdet, med bakgrunn i en definert teoretisk referanseramme. Dette adresseres det faktum at vi i dag ikke har en tilstrekkelig teoretisk forståelse av inkubasjonskonteksten.

6.3. Metodevalg

Kvalitativ metode er videre lagt til grunn for studien, da denne ble vurdert som mest hensiktsmessig sett i forhold til fenomenet som skulle studeres og valget av et intensivt design. Kvalitativ metode er ifølge Jacobsen (2005) bl.a spesielt godt egnet når vi har lite kunnskap om fenomenet vi skal studere og har et ønske om mye informasjon om få enheter, videre har metoden fordelen ved å tilføre dybde og detaljforståelse når vi vil finne ut hva som er innholdet i et fenomen, og tillater dessuten fleksibilitet i datainnsamlingen.

Valg av metode tilfredsstiller altså databehov generert av avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. En kvalitativ tilnærming vil også generere større forståelse rundt kommersialiseringsprosessen av gründerbedrifter i en inkubasjonskontekst dersom man senere skulle ønske å foreta en kvantitativ studie av fenomenet.

Ulempene med en kvalitativ tilnærming er at metoden raskt genererer meget store mengder data og mulige kostnader, dessuten kan nærhet til respondenten ødelegge forskerens evne til analytisk avstand (Jacobsen, 2005). Dette var utfordringer som i denne studien ble søkt imøtegått gjennom begrensning av antall enheter og respondenter.

6.3.1. Valg av case studie

Det kunnskapsmessige formålet med studien er som tidligere nevnt å utforske struktureringen av kommersialiseringsprosessen av gründerbedrifter i en inkubasjonskontekst, i den hensikt å utvikle ny teori innen det valgte forskningsområdet. Analyseenheten i studien er inkubatoren, og studien gjennomføres innenfor rammen av et komparativt case studie design.

Case studier er egnet når man ønsker svar på hvordan og hvorfor ting skjer; når man ønsker å undersøke et moderne fenomen i dybden eller i sin originale kontekst når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er helt klare. (Yin 2009). Det er også egnet når man står overfor noe unikt som det bare finnes få tilfeller av eller at det bare finnes få tilfeller tilgjengelig for forskeren. Et typisk case studie blir brukt til å besvare spørsmål, som "hvordan" og "hvorfor"; man ønsker å forstå et komplekst sosialt fenomen, og meningene bak et observert fenomen. Case studie er en vanlig forskningsmetode innen psykologi, sosiologi, politisk vitenskap, antropologi og til og med økonomi. Bakgrunnen for dette er case studiens evne til å frembringe et særdeles rikt kvalitativt materiale Eisenhardt & Graebner (2007).

En case studie kan fokusere på kun én enkelt case (f.eks en skole), men brukes også når man studerer fenomener i flere caser, såkalt komparative case studier (Jacobsen, 2005). Yin (2009) omtaler komparativ case studie som en særskilt form for multipl case metode, og viser til at dette er en vanlig betegnelse innen andre fagområder.

Yin (2009) avgrensner case studier som forskningsstrategi til undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng, og der undersøkelser baserer seg på flere kilder og data. Siden man er avhengig av flere beviskilder drar man også gjerne fordeler av tidligere teori som kan guide datainnsamling og analyse. Yin (2009) sier også at er det forskningsmetodikken bak studien som er avgjørende for kvaliteten på resultatet, og ikke antall case. Idealet er å presentere en helhetlig analyse som står på egne ben.

I denne studien er tre komparative case studier utført i det omfang som har vært mulig ut i fra gitte forutsetninger (se punkt 4.4.1 og 4.4.6). Det er også valgt ut tre mest mulig like caser (forklart under punkt 4.4.1) for å avdekke om kommersialiseringsprosessene her er like, og i tilfelle ikke – forsøke å finne forklaringsfaktorer bak ulikhetene.

6.4. Datainnsamling

Data besto av intervju, studier av interne dokumenter (avtaler, planverk, maler og manualer) og åpne kilder (nettsider), og dessuten demonstrasjon og tilgang til ulike elektroniske verktøy.

6.4.1. Utvalg og enheter

Enhetene som ble studert var inkubatorene ved Campus Kjeller (Lillestrøm), Forskningsparken (Oslo) og Ipark (Stavanger). Rammebetingelsene som satte valg for valg av forskningsobjektene var strategiske og praktiske hensyn.

Både Ipark, Campus Kjeller og Forskningsparken kan betegnes som modne inkubatorer; de har eksistert i det som kan kalles en god stund i norsk inkubatorsammenheng, og de vurderes av kilder til å ha en stor grad av profesjonalitet.

Som fellesnevner befinner samtlige inkubatorer i studien seg i såkalte forsknings- og utviklingstunge miljø i svært sentrale strøk, de hører inn under SIVAs FoU-inkubator program (se forklaring under ”forkortelser innledningsvis i avhandlingen) og de jobber derfor mye opp imot teknologiske og/eller forskningsbaserte forretningsidéer. Det som ytre sett hovedsakelig skiller dem er størrelsen (antall ansatte og bedriftsportefølje), og teknologiske fagfelt innen respektive hovedsatsningsområder.

Av praktiske hensyn skal det først og fremst nevnes at Ipark ble valgt ut ifra geografisk nær beliggenhet til Universitet i Stavanger (der avhandlingen er gjennomført), samt at undertegnede gjennom familie har en personlig relasjon og kjennskap til Ipark. Administrerende direktør i Ipark bidro også til utformingen av avhandlingens problemstilling.

Av hensyn til reisekostnader og tidsbruk lå det også praktiske hensyn bak valget av Campus Kjeller og Forskningsparken; de var begge lett tilgjengelige via en kort flytur til Gardermoen.

6.4.2. Informanter

Informantene var ansatte tilknyttet inkubatorene, og som hadde rådgivning som sin jobbfunksjon (rådgivere og senior rådgivere) og/eller som tilleggfunksjon (inkubatorleder). Her er det riktig å presisere at de to ansatte i Forskningsparkens inkubator begge har betegnelsen inkubatorleder, og hovedsakelig jobber med rådgivning/oppfølging av bedriftsportefølje. Betegnelsen inkubatorleder i betydning av en inkubator-rådgivningsfunksjon er også vanlig i utlandet.

Blant informantene fra Campus Kjeller og Ipark var begge inkubatorlederne.

Totalt ble 7 informanter intervjuet; 3 fra Ipark, 3 fra Campus Kjeller og 1 fra Forskningsparken.

Bakgrunnen for at det kun ble én informant fra Forskningsparken er at inkubatoren kun har 2 ansatte, samt at utforutsette hendelser forhindret møte med én av dem.

I presentasjonen av funnene blir informantene betegnet informanter og ikke nevnt ved navn. I noen tilfeller blir enkelte sitater og opplysninger tillagt inkubatorleder. Bakgrunnen for dette utdypes i punkt 4.6.3.

6.4.3. Dokumenter og åpne kilder

Dokumentene som ble tilgjengelige for denne studien, var bl.a ferdige presentasjoner av inkubatorene, interne strategidokumenter, ulike standard avtaler og maler for planer, excelbaserte verktøy, samt en driftsmanual.

Data fra åpne kilder som aktørenes nettsider; inkubatorene, samt SIVA, Forskningsrådet og Innovasjon Norge, ble brukt både som grunnlag for studien og i forhold til utarbeidelse av intervjueskjema.

6.4.4. Demonstrasjon av elektroniske verktøy

Kjellers CPI; prosjektstyringsverktøy, ble både demonstrert av inkubatorleder, samt studert via ekstern tilgang. Ipark sitt oversiktsverktøy Agendec ble demonstrert av en av informantene.

6.4.5. Intervjuguide

I denne studien ble et intervjueskjema med sterk strukturingsgrad (Jacobsen, 2005) valgt for å ha muligheten til å fange opp alle relevante forhold i de ulike casene. Benevnelsen *strukturert* refererer til faste spørsmål i en forhåndsdefinert rekkefølge. I dette lå samtidig muligheten til å utelate spørsmål dersom det av ulike grunner ikke var relevant å stille dem (f.eks dersom en inkubator ikke hadde noen rapporteringsrutiner, var det heller ikke relevant å stille utdypende spørsmål rundt disse rutinene). Det utelukket heller ikke mulighetene får gå dypere inn i enkelte forhold som f.eks gjaldt en av informantene (f.eks spesialisert funksjon i inkuborteamet), eller å hoppe frem i intervjueskjemaet dersom informanten(e) selv brakte et tema eller forhold på bane utenom den forhåndsdefinerte spørsmålsrekkefølgen. Konklusjonen er at intervjueskjemaet gjenspeilte de forhold (team, prosess og nettverk) som samlet sett fremsto som viktige å undersøke, jamfør den valgte teoretiske referanserammen.

Intervjuguide: se vedlegg.

6.4.6. Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført som personlige intervju, og ved hjelp av båndopptaker.

Av praktiske årsaker som følge av uforutsette hendelser (luftbåren aske fra Island og medfølgende flyforbud medførte at 2 flyturer til Østlandet ble erstattet med en biltur, og konsekvensen ble et komprimert intervjuprogram) ble informantene intervjuet både enkeltvis (Ipark og Forskningsparken) og i gruppe (samtlige 3 informanter fra Campus Kjeller). Som følge av at møtetidspunktene i Oslo ble flyttet, forsvant også muligheten til å intervju en av informantene fra Forskningsparken.

Intervjuene i Campus Kjeller og Ipark fant sted i deres respektive lokaler, mens møtet med

Forskningsparkens informant av praktiske årsaker fant sted ved BI/Nydalen.

Det ble dessuten stilt oppfølgende spørsmål i ettertid pr telefon og e-post til enkelte av informantene.

6.5. Databehandling

Siden datamaterialet er av kvalitativ art; utskrifter av intervju, er dataene gjengitt gjennom kategorisering av svarene fra informantene, og deretter ved å se på og beskrive likheter og ulikheter i svarene deres og det supplerte materialet (dokumenter osv).

I gjengivelsen av materialet benyttes både sammendrag og sitater.

Videre er materialet analysert og diskutert med utgangspunkt i den teoretiske referanserammen.

6.6. Troverdighetskriterier

Kvaliteten på dataene i forskning vurderes ofte ut i fra begrepene validitet og reliabilitet, og i de påfølgende avsnitt vil disse forholdenes implikasjoner for studien gjennomgås.

6.6.1. Reliabilitet

Reliabilitet eller pålitelighet sier noe om man ved studier ved hjelp av samme prosedyrer vil få samme resultat (Yin 2009). Reliabiliteten sier altså noe om hvor nøyaktig en undersøkelse skal ha blitt gjennomført,- jo mer konsistente resultatene er når studien blir gjentatt, jo høyere reliabilitet anses studiens gjennomføring å ha.

Målsetningen for denne studien er å få kjennskap til hvordan man strukturerer kommersialiseringsprosessen i ulike inkubatorer. Et viktig spørsmål er derfor; hvordan kan man vite om dataene man har samlet inn, og måten de er tolket på, er pålitelige?

Kvalitative studier som denne oppgaven bygger på er vanskelige å måle reliabiliteten på, og Yin (2009) anbefaler derfor ulike måter for å styrke studiens reliabilitet; man kan lage en protokoll over forskningsmaterialet, og man kan opprette en såkalt beviskjede. En protokoll innebærer å arkivere forskningsmaterialet som studien bygger på (intervjuer, intervjuguide osv), samt å redegjøre for de forskningsprosedyrene som er blitt gjort. Dette gir andre muligheten til å vurdere graden av nøyaktighet. Å etablere en kjede av bevis innebærer at man operasjonaliserer og redegjør for alle prosedyrer og funn fortløpende gjennom prosessen.

Typiske reliabilitetsfeil er f.eks tilfeldige og systematiske feil i data, feil ved overføring og notering i datainnsamlingen, og i analysen av resultatene. I denne studien er samtlige intervju tatt opp på bånd og deretter transkribert for å unngå slike fallgruver. Analysen og resultatene som er fremkommet, er imidlertid gjort av en enkelt person, og utfallet kunne vært annerledes dersom andre personer hadde

deltatt i prosessen. Herved er vi fremme ved et vesentlig aspekt vedrørende denne studiens reliabilitet, og dette er knyttet til intervju som redskap for datainnsamling; intervjuets iboende svakheter i forhold til intervjuereffekt, konteksteffekt og substansseffekt (Andersen, 2006). Intervjueren kan gjennom ledende spørsmål og væremåte oppnå tendensiøse svar. Svarene kan bli unøyaktige når informanten husker feil eller dårlig. I en intervjusituasjon kan nøkkelinformanten besitte en faglig/hierarkisk autoritet som setter forskeren i en underdanig rolle, eller svare ut i fra en underliggende agenda. Denne studien må spesielt ta høyde for det siste; informantene og enheten i studien er ikke uttalte konkurrenter, men blir allikevel "målt" på sine resultater av bl.a sine eiere og/eller bidragsytere. To av inkubatorene er også eksplisitte på at "de er best", og har ulike begrunnelser for det. De er også kjent med at avhandlingen vil bli offentlig tilgjengelig. Man må derfor kunne forvente at informantene kan ha en et ønske om å fremstille sin virksomhet i et positivt lys, at man bevisst utelater å informere om negative og/eller mindre fordelaktige forhold, eller holder tilbake informasjon ut ifra "konkurransmessige" hensyn.

I denne studien inngår dessuten et (ikke planlagt) gruppeintervju, der etablerte lojalitetsforhold, kultur og lignende kan åpne opp for konstruerte meninger og strategiske svar (Jacobsen, 2005). På den annen side er det personlige intervjuets styrke nettopp å få frem informantens meninger og fortolkning av et spesielt fenomen (Andersen, 2006), og gir forskeren anledning til å gå i dybden i et tema og fortløpende forfølge interessante forhold som måtte dukke opp. I så måte har et gruppeintervju også sin styrke gjennom at gruppedynamikk kan gi interaksjon og synergieffekter som skaper kunnskap, refleksjon og ny meningsdannelse,- individers påstander imøtekommes og kan korrigeres av de øvrige deltakerne; datamaterialet kvalitetssikres (Andersen, 2006).

For denne studiens vedkommende er reliabiliteten forsøkt ivaretatt gjennom fortløpende oppsummering og forklaring av hensikt med det som er gjort. Intervjuguide samt skisser som er forelagt informantene, samtlige intervjuer som er gjort, samt tilgjengelig bakgrunnsmateriale, er dessuten bevart. Forhold tilknyttet intervjuene er oppgitt i foregående punkt.

Reliabiliteten i denne studien er derfor ivaretatt innen sine begrensninger, og leseren må ut ifra de tilgjengelig informasjon avgjøre sin oppfatning omkring studiens reliabilitet.

6.6.2. Validitet

Validitet (gyldighet) sier noe om hvorvidt dataene man har samlet inn og de konklusjoner man har trukket, er riktige (Jacobsen, 2005). Ifølge Yin (2009) kan man legge ulike tester til grunn for å underbygge en studies validitet: konstruksjonsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet (diskutert under forrige punkt).

Konstruksjonsvaliditet innebærer å ha besvart problemstillingen gjennom et godt forskningsdesign; er problemstillingen godt operasjonalisert gjennom flere forskningsspørsmål, har man valgt riktig undersøkelsesdesign, og har man stilt spørsmålene til de riktige personene? Yin (2009) foreslår å imøtegå dette ved oppnå en trianguleringseffekt gjennom å bruke multiple kilder for datainnsamling for deretter å verifisere funn og konklusjoner mot flere og ulike datakilder, dessuten å få utkastet til casestudierapporten vurdert av nøkkelinformanter.

I denne studien er konstruksjonsvaliditeten forsøkt ivaretatt gjennom en komparativ casestudie basert på intervju og studie av ulike sekundærkilder (dokumenter osv), gjennom å sammenholde funn og konklusjoner opp mot empirisk bakgrunnsmateriale og teoretisk referanseramme.

Intern validitet har betydning i den grad funnene i studien brukes til å dra slutninger av typen "hvorfør og hvordan hendelse x ledet til resultatet y"; dersom man feilaktig trekker slutningen om kausalitet mellom x og y uten å ha kjennskap til at den tredje faktor z hadde en innvirkning, har forskningsdesignet mislykkes i å fange opp denne muligheten. For case studier har intern gyldighet relevans når studiens formål er å forklare årsakssammenhenger, og ikke bare skal beskrive eller utforske et forhold (Yin 2009).

For denne studiens vedkommende må intern gyldighet tas i betraktning såfremt det vil være aktuelt å trekke slutninger ut over det rent beskrivende, eksempelvis i forhold til en anbefalt praksis for fremtiden. En slik slutning kan basere seg på hva henholdsvis respondentene eller undertegnede oppfatter som *riktig* (Jacobsen, 2005). Her kommer vi inn på hvorvidt noe i det hele tatt kan betraktes som *objektive sannheter*, samt begrepet intersubjektivitet inn; som innebærer at det nærmeste vi kommer *sannheten*, er at flere personer er enige i den, - jo flere som er enige i den, desto større sannsynlighet er det for at noe er riktig.

For å teste den interne validiteten – så langt det er mulig – sier Jacobsen (2005) at vi kan teste gjennom respondentvalidering, og å validere gjennom kontroll mot andre fagfolk, annen teori og empiri. Respondentvalidering innebærer gyldighetskontroll gjennom å konfrontere respondentene med f.eks sentrale funn og konklusjoner fra undersøkelsen, og se om de kjenner seg igjen i de resultatene som presenteres. Imidlertid har en slik validering også sin begrensning, idet en forsker kan ha avdekket forhold som respondenten(e) selv ikke er klar over. Forholdet kan altså allikevel vise seg å være gyldig.

Yin (2009) foreslår ulike taktikker for å best mulig imøtekomme kravet om intern gyldighet: ved i analyseprosessen å se etter sammenfallende mønstre (samsvar med annen teori og data vil f.eks styrke den interne validiteten), se etter ulike forklaringsfaktorer og å trekke inn konkurrerende forklaringer/teorier. Eisenhardt & Graebner (2007) foreslår også å trekke inn informanter fra ulike hierarkiske nivå i samme organisasjon.

Den interne validiteten i denne studien er forsøkt ivaretatt gjennom å trekke inn informanter fra ulike hierarkiske nivå, gjennom respondentvalidering og gjennom å vurdere resultatenes samsvar med empirisk bakgrunnsmateriale og teoretisk referanseramme. Det siste inkluderer også konkurrerende forklaringer/teorier.

Ekstern validitet innebærer om det er mulig å generalisere et funn fra en undersøkelse, og refererer i denne studiens tilfelle til om tolkningen av funnene har relevans i forhold til andre inkubatorer.

Ekstern validitet er et mye omdiskutert tema i forhold til casestudier, og kritikere hevder at enkle casestudier er et dårlig grunnlag for generalisering. Yin (2009) presiserer at enkle case studier er analytiske generaliserbare; tidligere teori blir brukt som mal for å sammenligne empiriske resultat, i motsetning til statistisk generaliserbarhet. Bevisene i multiple casestudier er derimot generelt betraktet som mer robuste og overbevisende og dette følger av replikasjonslogikken; gjør man de samme funnene gjentatte ganger styrker dette funnenes gyldighet (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2009).

Den eksterne validiteten for denne studiens vedkommende vil dette bli diskutert i kapittel 6.

6.6.3. Forskningsetiske aspekter

De forskningsetiske aspektene som hovedsakelig knyttes til kvalitativ forskning er hvorvidt informantene på forhånd har fått adekvat informasjon om studien de deltar i, hva som forventes av dem og hva dataene brukes til, hvordan anonymiteten deres vil bli ivaretatt, og at de har mulighet til å trekke seg fra studien. Forskeren har også et moralsk ansvar i forhold til sine informanter, og må ikke sette dem i en situasjon som kan oppleves som ubehagelig eller kan medføre negative konsekvenser for den enkelte. Disse forholdene må fortløpende vurderes av forskeren sett i forhold til hva som er rimelig og hensiktsmessig (Blaikie, 2000).

Disse prinsippene er også forsøkt etterlevd i studien, samtidig som valg av komparativ case studie med forholdsvis få enheter og informanter gjør det vanskelig og ikke alltid hensiktsmessig å følge 100%.

De tre deltakende inkubatorene i studien er nevnt ved navn og andre gjenkjennelige forhold fordi både ulike regionale og kontekstuelle forhold er vesentlige forklaringsfaktorer bak den praksis som finnes. Den spesifikke regionale kontekst vil også være interessant i forhold til videre studier, og hører derfor med. Det norske inkubasjonsmiljøet er dessuten såpass lite at "alle kjenner alle", så en anonymisering av inkubatorene ville knapt tjent noen hensikt.

Informantene og deres utsagn er hovedsakelig anonymisert. Unntak er enkelte sitater som er adressert inkubatorlederne der dette eksempelvis tilkjenner en uttalt offisiell policy. I praksis medfører allikevel de små og gjennomsluktige forholdene både internt i inkubatormiljøet og internt i

inkubatorene at anonymiseringen ikke er reell. Dette er imøtegått ved at informantene er forelagt de sitater og opplysninger fra hver inkubator som eventuelt vil blitt tatt med i studien, og de har godkjent dette.

Kap 5 RESULTATER

I dette kapitlet presenteres funn sammenfattet fra intervjuer, og fra demonstrasjoner informantene har gitt av sine elektroniske verktøy, samt fra tilgjengelig informasjon i form av dokumenter, manualer og nettsider. Denne presentasjonen er relativt omfattende, og er bevisst gjort slik ut i fra en vurdering om at dataene har en verdi i seg selv som kilde til større kunnskap innenfor forskningsområdet (Flyvbjerg 2004, Eisenhardt & Graebner 2007).

Både begrepene inkubatorleder og rådgiver benyttes som følge av at man benytter ulike stillingsbetegnelser i de forskjellige inkubatorer, men de brukes her begge som en betegnelse på en *rådgivningsfunksjon*. Videre nyttes betegnelse *oppstartsbedrift, gründerbedrift, inkubatorbedrift og selskap* her i samme betydning

De tre inkubatorene som har deltatt i case studien er Campus Kjeller, Forskningsparken, og Ipark. Forskningsparken ligger geografisk plassert rett nord for universitetsområdet på Blindern i Oslo, Oslo kommune/fylke.

Campus Kjeller ligger geografisk plassert i Forskningsparken Lillestrøm på Kjeller i Skedsmo kommune / Akershus fylke.

Ipark (Innovasjonspark Stavanger) ligger geografisk plassert på Ullandhaug i tilknytning til universitetsområdet, i Stavanger kommune / Rogaland fylke.

Utover alle data som gjengis om inkubatorene her, henvises det også til mer informasjon i vedlegg 1, 2 og 3, samt til de respektive inkubatorenes nettsted (se i nevnte vedlegg og i referanselisten).

5.1 TEAM

Innledningsvis beskrives inkubatorens organisatoriske oppbygning, antall ansatte, tilknyttede ressurspersoner, teamsammensetning, samt kompetanse i forhold til bredde og dybde. Hensikten er å få en god oversikt over organisasjonsstruktur og "utviklingskraft", med det formål å komplettere bildet av utviklingsprosessen.

Videre utforskes rådgiverrollen; hva den krever og innebærer av henholdsvis rådgiver og gründer, samt hvordan rådgivningsarbeidet er strukturert.

5.1.1 ANSATTE OG RESSURSPERSONER TILKNYTTET INKUBATORENE

Hvordan er inkubatorene organisert med ansatte og tilknyttede ressurspersoner?

Ipark

Har 12 ansatte. Ca 8 er knyttet opp mot rådgivning, men alle jobber ikke 100% stilling, eller deler rådgivningsfunksjonen med andre tilleggsfunksjoner (ledelse, administrasjon, eksterne prosjekter). 1 person jobber med Kultibator; inkubasjon av kulturbedrifter, 1 er i permisjon, og 2 har rene stillinger innen hhv administrasjon og informasjon.

Ipark har en ordning med såkalte Ipartnere; tilsluttede eksperter med industriell erfaring som deltar i utviklingen av inkubatorbedriftene. Flere av Ipartnerne har tidligere gjort suksess som gründerne i både større og mindre målestokk, andre igjen kommer fra Statoil-systemet.

Ipartnernes viktigste bidrag overfor Ipark er deres personlige egenskaper og erfaring, deres nettverk og også i noen grad fleksibilitet ift økonomi; de skal kunne gå inn i operative roller i selskapene, de må helst ha mulighet til å gå inn og jobbe uten så mye lønn og kanskje også virke som Business Angels gjennom å kunne investere i selskapene.

Pr i dag har Ipark ca 12 Ipartnere, og disse anses som meget viktige for Ipark.

Ipartnerne er altså ikke ansatte, men tilsluttet gjennom en avtale. Inkubatorbedrifter får mulighet til å presentere seg overfor Ipartnerne, f.eks om de trenger politisk eller operativ drahjelp, eller en rådgiver kan "koble på" en Ipartner når man ser et behov i en bedrift.

Ipartnerne kan da skrive en avtale direkte med bedriften slik at de kan jobbe operativt sammen.

Ipartnerens godtgjøring for dette kan da være i form av penger, eierandeler, bonus av salg el.

En særskilt Ipartner nevnes f.eks i forhold til at han har vært gründer med flere suksessfulle bedrifter som han nå har solgt seg ut av, og der han som Ipartner investerer i og går inn som aktiv styreformann i utvalgte bedrifter.

Ipark har også det siste halvannet året hatt gründertrainees; 15 studenter fra universitetet. Disse ansettes i en 20% stilling i 9 mnd hos Ipark og lånes så ut som ressurspersoner til oppstartsbedriftene. Tilbakemeldingene så langt på denne ordningen, er gode.

Forskningsparken

Har 2 ansatte som begge er Inkubatorledere (rådgivningsfunksjonen er den samme), men benytter seg også av kompetansen til de øvrige 4 som er ansatt i Innovasjonsavdelingen. Inkubatoren i Forskningsparken sorterer innunder Innovasjonsavdelingen og bruker aktivt avdelingens 4 ansatte som ressurspersoner: 1 innovasjonsdirektør, 1 kommersialiserings-rådgiver, en programdirektør og 1 porteføljeforvalter.

Campus Kjeller

Inkubatoren har 3 ansatte; en inkubatorleder og 2 senior rådgivere. I tillegg jobber man tett opp mot de øvrige ansatte på Campus Kjeller AS fra Kommersialiseringsavdeling (TTO) og Porteføljeforvaltning.

Campus Kjeller AS organiserer sin virksomhet og prosess inn slik:

- | | | |
|---------------------------------------|---|--|
| 1. Kommersialisering (TTO) | - | Instituttkontakt og idèutvikling
(Kommersialiseringsavdelingen) |
| 2. Inkubasjon og forretningsutvikling | - | Utvikling av nystartede bedrifter
(Inkubatoren) |
| 3. Porteføljeforvaltning | - | Finansiering i bedriftenes vekstfase |

Inkubatorlederen sier at: *”Vi er et lite team, vi er 9 personer – så det er sånn at i overgangsfaser og i spesielle faser så kan det være sånn at man drar veksler på hverandre på tvers. Men vi er definerte enheter som jobber med ulike faser av vår prosess.”*

5.1.2 KOMPETANSEPROFIL OG REKRUTTERINGSPOLICY

Hvordan er inkubatorenes kompetanseprofil?

Representerer den bredde- eller dybdekompetanse?

Er dette resultat av en bevisst rekrutteringspolicy?

Setter man krav til at rådgiverne skal ha erfaring som gründer?

Ipark

Ipark har som målsetning å ha et kompetent og synlig fagteam (ansatte) med et godt omdømme, der man blander senior- og juniorkompetanse.

De ansatte har en bred og ulik bakgrunn og kompetanse innen f.eks produktutvikling, forretningsutvikling, finans, fra olje- og gass bransjen, fra ulike gründervirksomhet med mer.

De fleste rådgiverne har oppstartsbedrifter innen ulike bransjer i sin portefølje og skal ha mulighet til å jobbe bredt, mens enkelte jobber mer spesialisert innen f.eks finans og søknadsprosesser i forbindelse med tildeling av midler fra offentlige støtteordninger, eller med eksterne utviklingsprosjekter som inkubatoren deltar i.

Det er ingen formelle krav til gründerbakgrunn hos rådgiverne.

Forskningsparken

De ansatte i Forskningsparken har bakgrunn fra bl.a prosjektledelse og gründervirksomhet: *”Vi har en veldig fin samlet profil: vi er fra under 30 til over 60 år, vi er kvinner og menn, ingeniører, matematikere, markedsfolk. Vi har en veldig god spredning! Det er totalen som er utslagsgivende. Det er ingen tilfeldighet at det er sånn”,* forteller Inkubatorlederen, og legger til at et selskap er et prosjekt, og om man ikke kan prosjektstyring så kan man trolig ikke jobbe slik som man må i en inkubator. Begge inkubatorledere har egenerfaring med selskapsetablering.

Campus Kjeller

Kompetanseprofilen er meget bredt sammensatt og man er spesielt opptatt av den erfaringsbaserte kompetansen som er bygget opp over tid, å ha hatt ulike roller i næringslivet som f.eks med oppstarter og ikke-oppstarter, og fra forskjellig type næringsliv. Dette er viktig ”verktøy og bagasje” når man skal gi andre råd om å drive business: *”For oss er det viktig å ha gründererfaring. Det å ha gjort det før. Og gjerne med både oppturer og nedturer – det er helt suverent! Å ha gått konkurs både èn og to ganger, det gjør ingenting! Å ha vært med på å ha sagt opp folk og hele den nedstrømmen, det er veldig fornuftig å ha vært gjennom! Ellers så blir vi på en måte altfor mye optimister ift alle de spennende mulighetene vi skal ta tak i!”*

5.1.3 SUPPLERING AV EGEN KOMPETANSE OG UTVIKLINGSKRAFT

Hvordan kompenserer inkubatoren for egen mangel på utviklingskraft?

Hvordan kompenserer den enkelte rådgiver for huller i egen kompetanse?

Hvilke fordeler/ulempeser ser man i størrelse på egen organisasjon ift kompetanse?

Ipark

Ipark har som målsetning å i stor grad operere gjennom nettverk og følgelig ikke bygge opp en stor egen organisasjon. Ipark har definert 12-14 ansatte som sin øvre grense og bygger så et supplement rundt disse bestående av Ipartnere og et godt nettverk innen finans, næringsliv/industri, virkemiddelapparat og hos myndigheter.

Denne organiseringen er koblet opp mot de muligheter Ipark har for å økonomisk kunne drifte inkubatoren; gjennom ulike offentlige tilskudd, oppdragsgivere, og avkastning på investert kapital.

I forhold til egne kompetansemangler trekker informantene i Ipark frem den tverrfaglige kompetansen som ligger i teamet og at alle sitter med "åpne dører". Det nevnes også at det trekkes veksler på kolleger ift rådgivning og styreverv i egne porteføljeselskap; at dersom man har den rette spisskompetansen ift en oppstartsbedrift i en kollegas bedriftsportefølje kan man bistå kollegaen med rådgivning og i enkelte tilfelle også inneha et styreverv i dennes porteføljebedrift.

I Ipark har en enkelt rådgiver tilegnet seg spesialkompetanse ift finansieringssøknader mot offentlige virkemiddelaktører, og det diskuteres for tiden om man bør ha en spesialist på forretningsplanskrivning.

Ipark har etablert en egen investeringskomitè med 4 medlemmer (ansatte) som diskuterer og avgjør Iparks investeringer i gründerbedriftene.

Utover dette bruker man aktivt Ipartnere, i varierende grad nettverk (men spesielt fremheves involvering av nøkkepersoner hos Innovasjon Norge), og i noe mindre grad oppstartsbedriftenes styremedlemmer.

Forskningsparken

Internt i Forskningsparken regnes den totale kompetansen i Innovasjonsavdelingen med i inkubatorens utviklingskraft. (2 + 6.) Inkubatorbedriftene trekkes også frem som en ressurs, samt inkubatorens nettverk.

Når de selv behøver hjelp og ekstern kompetanse til sine bedrifter har Forskningsparken gode og velprøvde forbindelser til bank, revisor, regnskapsbyrå og patentbyrå som har god kompetanse på oppstartsbedrifter og gode rutiner på å kunne hjelpe en gründer raskt opp og gå. Det er selvsagt opp til den enkelte inkubatorbedrift om man velger disse eller andre aktører i markedet. Inkubatorledernes nettverk trekkes også frem som kilde til kompetansesupplement, og Innovasjon Norge nevnes som en institusjon man drar mye faglig veksler på.

Campus Kjeller

Hos Campus Kjeller ser man fordeler ved å ha en liten stab; man er såpass små at man enkelt holder seg oppdatert med hva de andre gjør og man unngår å bruke mye ekstra arbeide på internkommunikasjon. Man drar veksler på hverandre og øvrige ansatte på Campus Kjeller, supplerer egen kompetanse gjennom nettverk, samt via forskere og innovasjonsmedarbeidere ved de ulike forskningsinstituttene på Kjeller.

Å kunne benytte eksterne støttespillere bidrar til å få skreddersydd kompetanse til de ulike virksomhetene, dette gir frihet.

Innen nettverket kan man formidle tjenester innen regnskapsføring, jus, revisjon, IPR, PR med mer, og dette faktureres inkubatorbedriftene direkte.

Det fremheves at innen Campus Kjellers hovedsatsningsområder som er veldig teknologibasert, skjer all utvikling i et veldig raskt tempo som det er umulig for en liten stab å holde seg oppdatert på : *”Det er to typer kompetanse som vi på en måte aldri har nok av: det er markedskunnskap,- vi har jo ingen sjanse til å sitte med total oversikt over alle markedene. Og så er det teknologiverifiseringen. Vi har heller ikke mulighet til å være best der. Vi kan være best på akkurat det caset, og så er det null på det neste. Så den muligheten til å velge ressurser akkurat der, er bra. Samtidig så er det vanskelig å finne dem. Du må gjerne bruke mye tid på å finne de rette ressursene og sy dem sammen, hvis du ikke har alt internt. Men summen – når du finner dem, er jo bedre kompetansemessig.”* Ulempen som fremheves med å ha en liten stab, er at man selvsagt må prioritere prosjektene tøffere enn om man hadde vært flere.

5.1.4 TEAMSAMARBEIDE

Hvor stor portefølje har den enkelte inkubatorleder/rådgiver?

Hvem samhandler i utviklingen av den enkelte inkubatorbedrift og i hvor stor grad?

Hvor kontekstbasert er dette? Hvordan deler man informasjon om selskapene?

Ser man forbedringspotensial i organisering av teamsamarbeide?

Ipark

Alle gründerbedriftene i Ipark har en rådgiver som sin kontaktperson.

Imidlertid varierer det mellom de ulike rådgivere hvor mange bedrifter de har i sin portefølje, da ikke alle er tilknyttet inkubatoren i 100% stilling (har f.eks egen næringsvirksomhet ved siden av), eller at de deler tiden sin mellom porteføljerådgivning internt og utviklingsprosjekter eksternt.

De fleste rådgiverne har selskaper innen ulike bransjer i sin portefølje og skal også ha mulighet til å jobbe innen ulike fagfelt. Siden noen inkubatorbedrifter er lokalisert til Ipark og andre ikke, varierer det også ift hvilken fysisk nærhet man har til sine porteføljebedrifter.

Størrelsen på Ipark's portefølje er i utvikling, og man har satt seg som mål å ta inn 20 selskaper årlig (hvilket i teorien vil kunne medføre en total portefølje på 40 selskaper (forutsatt 2-års løp), selv om man i praksis vil få frafall underveis.).

Informantene trekker frem seg selv sammen med gründeren, samt til en viss grad styreformann og styremedlemmer, og i mindre grad andre nøkkelpersoner i selskapet, når de skal definere hvem som jobber sammen om den enkelte bedrift.

Inkubatorteamet kobler på hverandre ift behov for kompetanse og nettverk, i ulike deler av prosessen.

En informant fremhever at styremøtene skal være en arena for *”utvikling, brainstorm, og motivasjon”*, og at det er viktig at Ipark (som medeiere) er med og sørger for at det er et team i styret som tilfører motivasjon og inspirasjon til bedriften. Imidlertid vil det gjerne avgrense seg naturlig hvor mye man kan trekke inn styremedlemmene, da disse ofte ikke mottar styrehonorar.

Ipartnerne nevnes gjennom at de trekkes inn i ulike faser av kommersialiseringsprosessen,- de kan f.eks være involvert i å få frem idèer, de har spisskompetanse som brukes til vurdering og verifisering av en forretningsidè. De kan også gå inn som aktive styremedlemmer eller med finansielle muskler. I tillegg nevnes også nøkkelpersoner hos Innovasjon Norge (eks på IPR og designrådgivning, og rådgivere innen mat, energi, olje/gass) som trekkes inn i prosessen, og etter hvert også en industriell samarbeidspartner; en såkalt *”krevende kunde”*.

Ipark har faste ukentlige møter der staben samles, men disse er av relativt kort varighet og muliggjør ikke noen detaljert gjennomgang av de ulike prosjekt/oppstartsbedrifter. I tillegg til dette finner det sted faste månedlige møter mellom administrasjon og Ipartnerne.

Informasjon om selskapene *kan* deles elektronisk, men gjøres foreløpig i liten grad.

Flere ønsker seg en bedre arena (f.eks en samling etter internmøtene) der man på en strukturert måte kan gå i dybden i ulike caser ved behov; f.eks til å finne rett styremedlem til rett bedrift, for å finne kunder eller rett kompetanse, eller til innpass hos en nettverksforbindelse eller lignende.

Ètt ønske er også at inkubatorteamet i større grad involveres i mulige inkubatorbedrifter før opptak er avgjort,- det vil bidra til kvalitetssikring i forkant, samt at rådgiveren som skal jobbe med den enkelte bedrift i 2 år og *”selge den inn”* overfor investorer osv får et bedre fundamentert eierforhold til selskapet.

Inkubatorteamet i Ipark har de siste årene vokst og oppdragsmengden har økt. Arbeidet har dreid seg mot å jobbe mer nettverksrelatert – spesielt opp mot den regionale industrien. I samarbeide med aktører innen næringsliv, virkemiddelapparat og Fylkeskommune ser man for seg at inkubatoren i fremtiden befester seg som midtpunktet i en regionalt *innovasjonsklynge*. Som en konsekvens av dette og som en naturlig følge at inkubatorens strateginotat skal fornyes, tenkes og diskuteres det internt rundt teamorganiseringen.

Èn mulighet er en større avgrensning av ansvar og oppgaver som f.eks nettverksarbeide og strategiarbeide - som også kan innebære flere styreverv (til 1-2 personer), og strukturarbeide som daglig og ukentlig oppfølging til andre, og at dette eventuelt kan organiseres gjennom små rådgiverteam med en senior/junior inndeling.

Nevnt blir også fordelen av å kunne ha en prosjektleder med et overordnet ansvar for og kontroll på hele bedriftsporteføljen.

Utover dette tenker man seg at det bør kunne bli en bedre struktur og et felles innhold og fasong på selve coachingen i rådgiverrollen, og at man kan bli enda flinkere til å utnytte hverandres kompetanse.

Forskningsparken

Inkubatorlederne i Forskningsparken jobber ved intervju tidspunktet tett med 8 bedrifter (har totalt ansvar for 14), og har delt dem 5/3 mellom seg. Denne delingen henger sammen med hvor lenge Inkubatorlederne har vært ansatt.

Utviklingsteamet i Forskningsparken defineres innenfor Innovasjonsavdelingen. Utover dette trekkes nærheten til gründerne frem, ikke bare pga fysisk samlokalisering, men også gjennom styrerepresentasjon. Styremedlemmene er også en ressurs.

Inkubatorlederne i Forskningsparken jobber så tett og kontinuerlig sammen fra uke til uke at de ganske detaljert kjenner hverandres porteføljebedrifter. De går ofte i møter sammen, i tillegg til at alle 6 ansatte i Innovasjonsavdelingen ukentlig diskuterer de ulike bedriftene detaljert.

Informasjon om selskapene deles elektronisk gjennom felles tilgang til ulike relevante dokumenter.

Campus Kjeller

Porteføljen varierer mellom 15-20 selskaper, og disse fordeles hovedsakelig mellom rådgiverne i forhold til hvilken fase selskapene er i og hvor arbeidsintensiv fasen er, sett opp imot rådgivernes kapasitet.

Utviklingsteamet bak det enkelte selskap defineres til rådgiver med støtte av inkubatorteamet; fellesmøtene er en viktig arena for porteføljediskusjon, og spesielt når det skal gjøres filtervurderinger underveis trekkes alle 9 ansatte i Campus Kjeller AS inn.

Spesielt for Campus Kjeller er at mange av inkubatorbedriftene har opphav i et av de nærliggende forskningsinstituttene. Da er det ofte ønskelig og nødvendig å trekke forskeren (bak idéen) videre i prosessen som produktexpert, og man kan kjøpe fri vedkommende fra instituttet i en periode. Da har gjerne instituttet eierskap i produktet/selskapet, mens dette videreutvikles med en ny organisasjon og daglig leder ved roret siden det ofte verken er ønskelig eller mulig at forskeren selv blir gründer.

Styret i selskapet har også en viktig rolle, samt at når Akershus Teknologi Fond (teknologiorientert såkornfond) er koblet på bedriften som eier, så vil også ledelsen i fondet være viktige ressurspersoner.

Via CPI'en (ISO-sertifisert virtuelt samhandlingsverktøy) deler man status på alle prosjekter. Man kan til enhver tid gå inn og oppdatere seg på hverandres selskaper. Man har også faste ukentlige møter med hverandre der man til en viss grad har anledning til å drøfte de ulike inkubatorbedrifter. Ellers jobber man så tett at man holder hverandre oppdatert.

"Hvis vi hadde kunnet avsatt en dag i uken og hatt en 2-3 prosjekter den dagen hvor hele CK kan møtes og f.eks noen fra nettverket som du vet har en idé, og jobbe med de prosjektene, med gründer eller.. ja. Da hadde vi sannsynligvis gjort en fantastisk nettverkskobling mellom oss, og sannsynligvis mye tilbake til idéen som vi kaller det her da. Så det er nok en måte som vi burde gjort mer enn det vi gjør. Hvis innovasjonsprosessen skal bli enda mer vellykket, så burde vi hatt mer anledning til å løfte flere caser underveis", uttaler en informant, og dette bifalles av de informantene. Akkurat dette har også vært diskutert på SIVAs inkubatorledersamlinger og andre inkubatorledere ser det samme behovet.

5.1.5 RÅDGIVERROLLEN

Hva kreves i utøvelsen av rådgiverrollen sett i forhold til gründerens behov og forventninger?

Hvilken intensitetsgrad tilegger man egen rådgivningspraksis (*)

Hvilket forbedringspotensial ligger i dagens rådgivningspraksis?

*** Intensitetsgrad ble angitt etter Rice (2000) definisjoner:**

1. Reaktiv og episodisk

Rådgivning og hjelp i oppdukkende situasjoner og avgrenset i tid, på forespørsel fra gründer

2. Proaktiv og episodisk

"Counseling by walking around" – en uformell fysisk tilstedeværelse preget av ad hoc preget rådgivning.

3. Kontinuerlig og vedvarende

Vedvarende og intensiv oppfølging som fokuserer på gründerens og rådgiverens fortløpende utviklingsbehov, beskrevet som om man er "gründerens kvasi-forretningspartner.

Ipark

Informantene i Ipark forteller at de jobber mye tettere enn tidligere med bedriftene (alternativ 2 og 3), og at variasjonen skyldes hvilke faser bedriftene er i og hvilke behov gründeren har, samt hva rådgiveren selv er komfortabel med: *"Våre gründerer er jo også gjerne sånn at de trives med litt ad hoc – litt "uformell fysisk kontakt". Jeg tror nok at NN (felles bekjent gründer) også er sånn at – Nå må jeg ha en prat med rådgiveren min - jeg stikker bortom, de er ikke der at de har jevnlig ukentlige møter."*

Det nevnes at kontakthyppheten kan variere fra "kanskje bare styremøter" til en kontinuerlig og coachende rådgiverrolle på daglig eller ukentlig basis. Kontakten kan være ansikt til ansikt eller pr telefon: *"Begge deler går ut på å følge opp det vi ble enige om sist: er det utført, og hva ligger foran oss nå? Og så er det litt innom økonomi; hvordan ser det ut, er det penger på bok, og "sviver det rundt" eller nærmer vi oss en situasjon som kan bli vanskelig. Jeg spør hvordan det går, "henger de sammen", noen har jo jobb ved siden av, er det "balanse", er du i ferd med å få et ras i hodet eller funker det, ikke sant – at man også er sensitiv på de tingene."*

I ett tilfelle mangler en bedrift daglig leder slik at inkubatorlederen selv i en periode har både denne og styreleders rolle. Det kan også etter hvert bli mange ulike styreverv på rådgiverne.

Hvilke behov har så en gründer? Informantene i Ipark trekker alle frem at det kan være utrolig tøft å være gründer, spesielt i forhold til økonomi og familiære forpliktelser. *"Det er en veldig krevende rolle, gründerer er veldig krevende å jobbe med. De jobber jo ikke 8-16, de bruker gjerne all sin tid og satser nesten hus og kone og bil for å få til dette her.. Så de forventer at du også er villig til å ofre en del"*, forteller en av informantene, som fremhever at det bør være en "match" mellom gründer og rådgiver slik at det er samsvar mellom de felles forventningene i forhold til rådgivningen.

En av informantene reflekterte over muligheten til å kjøre en innledende personlighetsanalyse på gründeren slik at inkubatoren kunne bygge opp den optimale rådgiverrollen for å gjøre vedkommende i stand til å gjøre en best mulig jobb.

Hvilke krav stiller så informantene fra Ipark selv til en rådgiverrolle? Det trekkes frem å skulle være en sparringspartner, en som stiller krav til gründeren, men også en som gjør alt man kan for at gründeren skal lykkes. Man skal bidra til den kommersielle biten; til verdiskapning. Og man skal bidra til å til å bygge opp et robust management som kan få bedriften opp og gå på egne ben *”.. vi må ikke la idèen bli det viktigste – det er markedet som er det viktigste. Vår ambisjon er å skape en vekstbedrift, vi forvalter private og offentlige ressurser – med ett mål for øyet; vi skal skape arbeidsplasser. Det er den kommersielle dimensjonen som er viktig”*, sier en av informantene.

De er derfor klare på at deres rolle på ingen måte er å sy puter under armene på gründerne. En informant sier: *”Så bedriftene som bare sitter på gjerdet og venter, de har ikke livets rett altså, de må ut og selge seg selv, de må ut og hente penger. Det er noe av det første jeg gjør dem oppmerksom på, det er at det må også gjøre andre ting – de må ikke tro at dette går av seg selv.”*

Flere nevner at det er en fin balansegang mellom tett rådgivning og det å bli for engasjert; man skal være forsiktig med å tråkke inn i gründerens private sfære,- da bør man heller vurdere å koble inn eksterne fagfolk om en gründer sliter.

Og også sett opp i mot tidsbruk: *”går man for mye inn i det så blir det utrolig krevende, så da avstår man gjerne fra det”* fordi alt som gjøres genererer ytterligere gjøremål. Og i en hektisk jobbhverdag så er det flere av rådgiverne som kjenner seg presset på tid til rådgivning.

Som forbedringspotensial er Iparkinformantene samstemte på at man fra inkubatorens side i flere tilfeller både kunne og burde ha *”satt ned foten tidligere”*. En informant mener at det er et stykke igjen før alle rådgiverne er flinke nok til å kommunisere forventninger og stille de krav som Ipark legitimt bør kunne gjøre i egenskap av å være medeier og prosessfasilitator, men også for bedriftens del; *”Nå er vi jo ikke lederne til disse bedriftene, men vi må våge å si at ”dette er ikke bra nok, vi var enige om at vi skulle gjøre dette og dette og dette” – så tøffe må vi være!”*

I fortsettelsen av dette sier flere at det er tøft å skulle være en som *”setter foten ned”* for et prosjekt som både er personlig og utrolig viktig for en gründer. Når Stage Gate modellen (se vedlegg) forevises informantene, (med stadier som adskilles av screeningpunkter såkalte *”go/kill-gates”* som fordrer *”gatekeeping”*; ledelsesvedtak, før prosjektet får bevege seg videre til neste stadium) mener flere at det å ha slike obligatoriske porter som del av en prosessmodell kan ha flere fordeler: det kan tvinge frem vanskelige avgjørelser før det har gått for langt, det vil endre disse avgjørelsene fra å være styrt av en rådgiver til å være et ledelsesstyrt vedtak som del av en prosessmodell.

En systematisk jobbing mot fastsatte kriterier som skal oppfylles før man får gå gjennom et screeningpunkt, kan også føre til en bedre rettet innsats ift fremdrift. For øvrig ser man at kapitalinnhenting ofte må startes opp tidligere for å ha tilstrekkelig finansiering i hele utviklingsløpet.

Forskningsparken

Inkubatorleder i Forskningsparken forklarer at man jobber tett med bedriftene tilsvarende alternativ 3 – Kontinuerlig og proaktiv, men understreker at dette er mulig pga det relativt lave antall inkubatorbedrifter de har inne, og at: *”det er ikke i alle fasene vi jobber like tett med dem. Hvis de f.eks er inne i en prototypfase, så trenger vi ikke jobbe like tett.”*

Hele hensikten med inkubatorens engasjement er å skape en verdiøkning i et selskap, at gründeren blir bedre, at man får patentering på plass, finner markedet og det finansielle. Forskningsparken skal virkelige VÆRE med dem i denne prosessen gjennom et aktivt eierskap, man er i samme båt. Samtidig er en viktig del av jobben å si stopp når det ikke går;

”Det beste vi kan gjøre med en dårlig idé er å drepe den så fort som mulig! Hele gründerens karriere går jo i vasken om han satser 2 år av sitt liv på en dårlig idé! En viktig del av jobben vår er at gründeren ikke pantsetter hus og hjem. Og det klarer kanskje ikke en gründer alltid å se, så vi skal hjelpe ham med å se det. Men det er tøft – man blir liksom gründerens venn, for mye. Og det er en balansegang – man skal både være investor og gründerens ærlige venn.”

Som forbedringspotensial mener vår informant fra Forskningsparken at man i fremtiden skal bli enda strengere i seleksjonen av fremtidige inkubatorbedrifter.

Campus Kjeller

Campus Kjeller legger til grunn for sitt engasjement at de via sitt eierskap i selskapet skal arbeide som en aktiv eier tilpasset bedriftens utviklingsfase. Gjennom deltakelse i styret i bedriften, sparring og rådgivning mellom styremøtene, og med aktiv bruk av ressurser og nettverk rundt inkubatoren skal Campus Kjeller ta ansvar for sin del i forhold til utvikling av bedriften.

”En gründer kan fort få feil fokus ved at han enten jobber for mye med det administrative; regnskap, revisor, rapporter og you name it, eller på produktet. - Og da mister du kunden. Så for mye fokus på administrasjon og produkt kan ødelegge fokuset på businessen, og businessen skaper du mot kunder. Så det er en del av vår jobb – å se at gründeren har de rette aktivitetene, ikke at han har fylt dagen sin,” forklarer inkubatorleder på Campus Kjeller.

Man er klar på at man ikke skal ta en fremtredende rolle i selskapet, men være en pådriver som står på siden og hjelper ved behov og til slutt går mer og mer *bak* gründerteamet som skal være i front i

selskapet. I en tidlig fase jobber man kanskje vedvarende og proaktivt, mens når det blir mer modent; gründer har fått mer erfaring og kundene kommer, går man kanskje over til å være mer en samtalepartner. Rådgiverrollen vil altså være i utvikling parallelt med inkubatorbedriftens utvikling. Man dekker med andre ord over tid alle 3 definisjoner av rådgiverrollen.

Derneft refererer man i Campus Kjeller til den krevende hatteproblematikken man møter i en inkubator – at man både sitter på eiersiden i et selskap og som rådgiver; ”..fordi du liksom beveger deg mellom sider av bordet hvor man i det ene øyeblikket liksom..jeg er med deg og backer deg, og neste uke så stiller jeg krav til deg i styret!” Man sitter altså som eier med ansvar etter aksjeloven og for selskapet virksomhet og som strategisk forretningsutviklingspartner. Dette krever mye bevissthet rundt rollen.

5.2 PROSESS

Vi er nå kommet til hvordan utviklingsprosessen struktureres, hvilke komponenter og aktiviteter som inngår i den sett i forhold til frekvens og aktører, samt hvilke mekanismer som inntreffer ved ulike stadier.

5.2.1 PROSESSVERKTØY

Hvilke prosessverktøy har man til rådighet og hvilke av disse benytter man seg av?

Er det et krav om at de skal benyttes? Når benyttes de / benyttes de ikke?

Hvordan fungerer verktøyene? Fungerer de som prosjektstyringsverktøy?

I det følgende er en oversikt over de ulike verktøy rådgiverne i inkubatorene har til sin disposisjon og/eller som er styrende for deres virksomhet.

(Overordnede strategidokumenter er ikke med i oversikten.)

VERKTØYKASSE	IPARK
Oversiktsverktøy	Agendec
Analyseverktøy	Verdidriveranalyse
Avtaler	Inkubatoravtale, Oppdragsavtale, Leieavtale, Investerings- og Aksjonæravtale
Planverk	Drifts- og kvalitetsmanual, Forretningsplan, Handlingsplan

Agendec er et standard verktøy som skal brukes, og som muliggjør en total oversikt over status og historikk på oppstartsbedriftene: kalender (møter, fravær osv), timeregistrering, utskrift av rapporter og bilag ift prosjekter, timeføring, reisekostnader med mer, økonomiske nøkkeltall i den enkelte bedrift, oversikt over prosjektporteføljer fordelt på personer med mer, oversikt over alle inkubatorselskaper og deres ansatte, total oversikt over rådgivernes portefølje og ansatte i ulike selskap, E-postmodul (skal kunne kobles opp mot Outlook som de fleste bruker), dokumenter, mapper og undermapper, og dokumenttilgang.

Det varierer i hvilken grad de ansatte benytter seg av dette verktøyet utover timeregistrering og kalenderfunksjon; det som finnes av informasjon og historikk på den enkelte inkubatorbedrift befinner seg delvis på fellesområdet i Agendec, delvis på rådgiverens eget område i Agendec, og dels arkivert (avtaler) hos en medarbeider som har dette som ansvarsområde.

Dokumentområdet er altså ikke tatt skikkelig i bruk ennå, så foreløpig finnes det derfor ingen felles og fullstendig historikk for hver enkelt inkubatorbedrift i dette systemet. Dette mangler fordi systemet er relativt nytt, folk har jobbet forskjellig tidligere og det tar tid å både "rydde opp" i alle gamle filer, man må komme i gang med å bruke det, og det krever et visst vedlikehold som antakelig bør utføres fra en funksjon (person). Agendec er altså et integrert verktøy som inkubatorbedriftene ikke har tilgang til. Den enkelte rådgiver må derfor maile over eller skrive ut data og dokumenter som skal deles med inkubatorselskapet.

Verdidriveranalysen

En gang pr år, første gang etter et år, gjennomføres det en verdidriveranalyse i inkubatorselskapene. Denne analysen identifiserer styrker og svakheter ift hva som genererer verdier i vekstselskaper. Analysen ender opp med en prioritert handlingsplan ift hvilke områder det er fornuftig å konsentrere innsatsen rundt for å maksimere verdiutviklingen i den aktuelle bedriften.

Verdidriveranalysen brukes gjerne når en inkubatorbedrift begynner å tenke på å hente inn kapital, og det er meningen at dette skal gjøre av lpark sitt team sammen med styre og gründer i bedriften. Det er sjelden hensiktsmessig å kjøre denne analysen i helt i starten av inkubatorperioden, sies det, for da består gjerne de fleste inkubatorbedrifter av kun en person og det er begrenset hva det kan gi av analysegrunnlag. Imidlertid kan den fungere som en plan – f.eks for fremtidig organisasjonsutvikling.

Det diskuteres imidlertid om Verdidriveranalysen skal bearbeides slik at den i større grad er tilpasset de minste og mest nystartede bedriftene slik at den kan tilføre nytteverdi på et tidligere stadium og operasjonaliseres gjennom Oppdragsavtalen.

Sammen med Verdidriveranalysen skal det årlig gjøres opp status ift den videre finansstrategien for selskapet. Det fremheves at gründer og styre får mye læring igjen for arbeidet med denne analysen. Hvorvidt eller hvor ofte det pr i dag gjøres en Verdidriveranalyse, avhenger ihht informantene av den enkelte rådgiver.

Avtalerverk

De ulike avtalene som regulerer administrative, økonomiske, rettighetsmessige og rådgivningsmessige forhold mellom Ipark/inkubatoren og inkubatorbedriften, og der man sammen har kommet frem til hvilke tjenester inkubatoren skal tilby bedriften.

Iparks ytelser overfor inkubatorbedriften er spesifisert i Oppdragsavtalen.

Drifts- og kvalitetsmanual

Drifts- og kvalitetsmanualen beskriver arbeidsprosessene og ansvarsfordelingen i Ipark's aktivitet, primært innen inkubatoraktiviteten. Målgruppen for manualen er Ipark's medarbeidere og nære samarbeidspartnere. Manualen skal gi et dekkende bilde av aktiviteten, slik at man får en klar og entydig forståelse av hvordan oppgavene skal håndteres og hvem som har ansvar for hva. Manualen er imidlertid noen år gammel, og definert som moden for utskifting.

Handlingsplan

Handlingsplanen er en excelbasert dokumentmal for ansvarsfordeling, aktiviteter og tidsrammer, og den går over et 6 mnd tidsrom.

Den er – når den er utledet av Verdidriveranalysen; et resultat av det definerte gapet mellom nåsituasjon og ønsket situasjon i fremtiden. Det lages også Handlingsplan uten en gjennomført Verdidriveranalyse i forkant.

Forretningsplan

Den første forretningsplanen ligger i søknaden for opptak i inkubatoren, og skal i utgangspunktet evalueres hver 6.mnd, men det er ikke alltid at man finner det hensiktsmessig å gjøre det. Det vises til at inkubatorbedriftene ofte består av kun en person (i hvert fall i de tidligste stadiene), at alle bedriftene er forskjellige og at man må gjøre det som er mest hensiktsmessig for bedriften.

Generelt vurderes de verktøyene Ipark har som nyttige og tilstrekkelige, med unntak av at Verdidriveranalysen bør bearbeides til å kunne benyttes i et tidligere stadium. Det som først og fremst begrenser verktøyenes nytteverdi er at de ikke benyttes,- man mener at tiden det tar å bruke dem ikke alltid legitimerer nytteverdien. Det er derfor for flere av verktøyenes vedkommende individuelt fra rådgiver til rådgiver hvor mye og hvor ofte man benytter dem.

Ipark har også mange verktøy til rådighet. De brukes i ulik utstrekning av de ulike rådgivere, dette begrunnes ut ifra at:

- det er ikke alltid hensiktsmessig å bruke dem på bedrifter med veldig små organisasjoner
- tiden det tar å bruke dem legitimerer ikke alltid nytteverdien
- man ikke har kommet i gang med å bruke dem
- rådgivere er individualister som ønsker å jobbe på sin egen vante måte

Informantene i Ipark mener alle at det er behov for standardiserte verktøy og lik praktisering i bruken av dem, og at dette vi bidra til økt kvalitetssikring av utviklingsprosessen. Samtidig sies det at man ikke må bli så rigide at man presser inkubatorbedrifter og ansatte gjennom aktiviteter som de etter egne og rådgivers vurderinger åpenbart ikke har behov for. Det diskuteres om inkubatoren bør ha en mer strukturert "meny" med tjenester som bedriftene kan "bestille" fra, og hvorvidt en del av inkubatorens rådgivningstimer/tjenester skal være obligatoriske .

VERKTØYKASSE	FORSKNINGSPARKEN
Oversiktsverktøy	Database og Flytdiagram
Analyseverktøy	Radarplot (excelbasert)
Avtaler	Inkubatoravtale, Aksjonæravtale
Planverk	Forretningsplan og milepælsplan

Database

Felles server der inkubatorlederne deler filer og e-post med historikk osv på inkubatorbedriftene.

Flytdiagram

Huskeliste fra A-Å for mottak av idè, fra den første henvendelse fra gründer til inngåelse av inkubatoravtale.

Radarplot

Et prosjektevalueringsskjema for både å screene og dokumentere (fremgang i) bedriftene, og er lagt opp til å kunne brukes 1-3 ganger (brukes gjerne 2).

Fungerer ved at man evaluerer og vurderer ulike parametre som teknologi, marked osv.

Brukes ved behov, som hjelp i vurdering av en gründer, og som en dokumentasjonsverktøy mtp historikk f.eks dersom man tar over hverandres prosjekter.

Avtaleverket

Dette er standard avtaler som justerer administrative og økonomiske forhold mellom partene.

Planverket

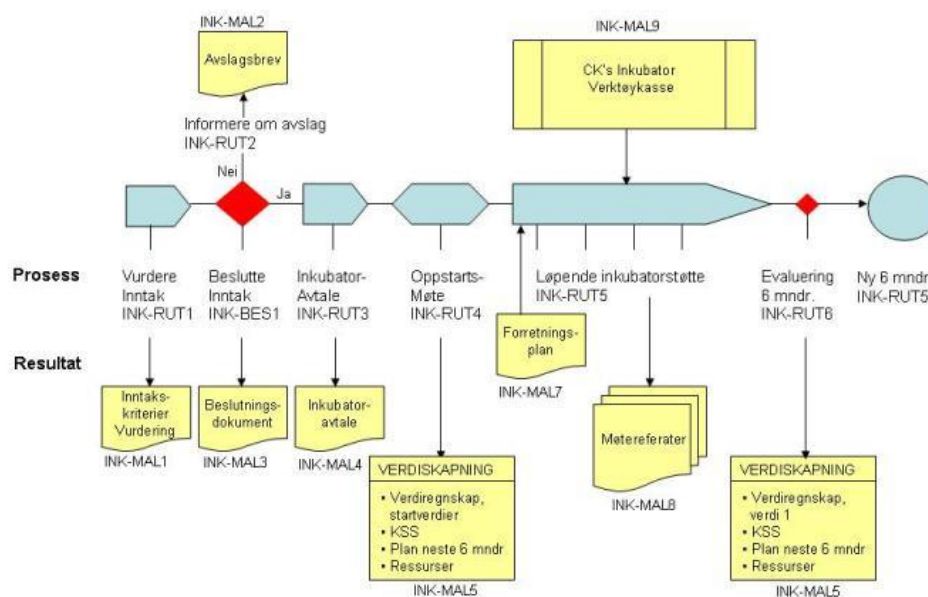
Milepælsplan: man legger gjerne en plan 2 år frem, med en milepæl i halvåret.

VERKTØYKASSE	CAMPUS KJELLER
Oversiktsverktøy	CPI
Analyseverktøy	Filtervurdering
Avtaler	Inkubatoravtale, Oppdragsavtale.
Planverk	Forretningsplan, Milepælsplan (Aktivitetsplan), Ressursplan.

CPI

Web-basert samhandlings- og QA-system ; CPI (Collaboration Platform for Innovation): er utviklet av Campus Kjeller over flere år. CPI er et web-basert samhandlingsverktøy, hvor arbeidsprosessene er ISO 9001 sertifisert. Her opprettes det et såkalt kommersialiseringsrom for hver enkelt bedrift (prosjekt).

CPI Inkubatorprosess - Hovedprosesser



(Figur: CPI Hovedprosesse. Kilde: Campus Kjeller.)

Her gis inviterte brukere både internt og eksternt tilgang siden den er et web-basert samhandlingsverktøy. Rettigheter, roller, og den enkeltes tilgang er styrt ned på dokumentnivå. I systemet finnes blant annet maler og rutiner fra idégenereringsfasen til strategisk og operasjonell selskapsutvikling og her ligger alle arbeidsdokumenter inne: avtaler, møtereferat, protokoller fra styremøter og generalforsamlinger – i underskrevet versjon i pdf-format, verdiregnskap, regnskap, rapporter, emisjonsdokumenter, prosjektplaner; forretningsplan, aktivitetsplan, ressursplan, milepælsplan osv, samt linker - f.eks til nettsteder som Wikipedia ol, rutinebeskrivelser og maler, sjekklister og kontaktlister – f.eks kundelister) for hvert prosjekt.

CPI gir mange muligheter. Man kan f.eks lage ulike typer databaser her, og det har funksjoner som chat og blogg for de inviterte brukerne på prosjektet og man kan avholde nettbaserte møter. Man kan legge inn varslinger ift milepæler, f-eks som "trafikklys" på hvordan man er ift prosjektplan eller som f.eks "20 dager til leveranse". Man ser til enhver tid hvilke endringer som har vært gjort med de ulike prosjektene siden man var inne sist, da alle endringer automatisk markeres. CPI'en brukes alltid.

Filtervurdering

2-3 siders dokument som vurderingsgrunnlag ift om idèen/bedriften er moden for å bli tatt opp i inkubatoren.

Inkubatoravtale og Oppdragsavtale

Standard avtaler som regulerer de ulike forhold (bl.a merkantile og økonomiske) mellom partene, samt definerer eierskap, målsetninger mm.

Planverk

Forretningsplanen ligger i bunnen, og milepælsplan (aktiviteter, fremdrift, ansvar osv) utarbeides for 6 mnd av gangen.

5.2.2 MÅLSTYRING

Hvor målstyrt jobber inkubatorene og i hvilken detaljeringsgrad?

Hvordan stiller kravene til måloppnåelse seg?

Ipark

For Ipark overordnet sett, så ligger det måltall (nedfelt i strategidokumentet) ift hvor mange bedrifter man skal ha inn hvert år og hvor mange som skal fases ut hvert år,- altså rammer ift antall og tid. Som en overordnet målstyring definerer også Drifts- og Kvalitetsmanualen de hovedområdene rådgivningen skal konsentrere seg mest rundt, og som skal danne et fundament for de ukentlige samtaleene med inkubatorbedriftene; økonomistyring, marked, internasjonalisering og verdiutvikling. Iparks hovedverktøy for målstyrte aktiviteter er Handlingsplanen. Handlingsplanen angir aktiviteter knyttet til ansvar, tidsfrister, evaluering og resultat/oppfølging, og er således en noe enklere versjon av en klassisk milepælsplan (f.eks fra Andersen et al.)

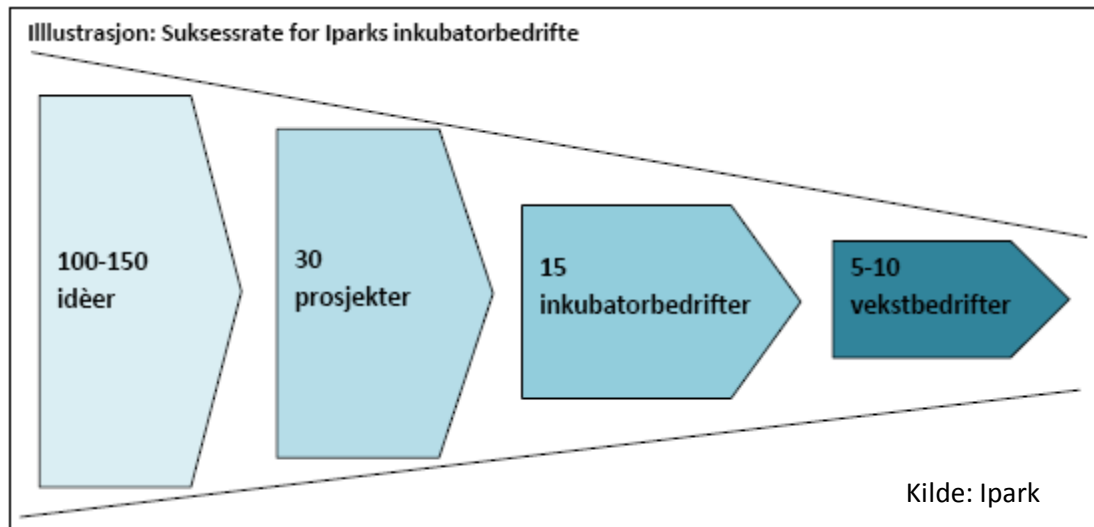
Ihht Iparks Drifts- og kvalitetsmanual er inkubatorprogrammet bygget opp rundt milepæloppfølging der en to ganger i året sammen med styret i selskapene utarbeider aktivitetsplaner for neste halvår, samt gjør opp status ift utviklingen så langt. Ifølge informantene nytter man nå hovedsakelig milepæler knyttet til aktivitetene som er angitt i Handlingsplanen.

Internt ift de enkelte rådgivere og disses portefølje, er det veldig individuelt hvor mye man opererer med definerte milepæler, og det varierer også hvor rigid man forholder seg til disse; *”vi har definert hvilke aktiviteter vi skal gjøre og hvem som gjør hva, men det er jo ikke prosjektledelse sånn sett, og så må vi jo se hva vi har fått til i den perioden”* opplyser en av informantene.

Selv om det via avtaleverk og i intervjuene fremgår at det er bedrift, gründer og styre som har ansvar for at en inkubatorbedrift når målene sine, så er det også en enstemmig oppfatning om at inkubatoren kan stille tøffere krav til måloppnåelse underveis.

Hvordan man forholder seg til ikke oppnådde mål, varierer fra rådgiver til rådgiver og fra styre til styre: *”..også må vi jo styre bedriftene etter den fasen de er i, de må ha et eierforhold til det. I forhold til rådgiverrollen er det viktig at vi er støttende og er med dem i forretningsutvikling og løser*

oppgaver og gjør en jobb, og så må styret i bedriften i større grad være en kravstiller og en kontrollør”.



Forskningsparken

”Når vi skriver inkubatoravtalen så har vi en milepælsplan; da gjør vi den emisjonen og da gjør vi den emisjonen. Og det avhenger at de og de milepælene er oppnådd..at i november 2010 skal vi f.eks ha rukket å ha prototypen ferdig, i januar 2011 skal vi ha sendt inn patentet, at vi innen da skal ha rukket å få den første kunden.. For det er både et press for oss og et press for dem”, sier inkubatorleder.

Uansett hvor mye Forskningsparken skal hjelpe bedriften i å nå målet, så er det uansett gründeren sitt ansvar å ta selskapet dit det skal. Men man ser også at fastsatte mål ikke alltid kan nås: *”De kan jo skifte forretningsplan og forretningsretning under disse 2 årene for eksempel, og da stopper vi aldri en bedrift bare fordi den ikke nådde en milepæl i en retning som ikke lønte seg. Så den er – bevegelig, da. Det er jo litt av sjarmen, men også litt av problemet med oppstartsbedrifter; du kan ikke legge en 5-års plan, for det går ikke.”* Ofte er det altså en grunn til at man ikke når målene i tide, og det kan være legitimt å ”gå en runde til”. Men man setter fra Forskningsparken foten ned dersom man ser at fremdrift ikke lenger er mulig.

Campus Kjeller

”Build the plan and work the plan”, sier inkubatorleder i Campus Kjeller, og legger til at de lever av målstyring – de er prosjektledere.

Mer detaljert så jobber man målstyrt ut ifra Oppdragsavtalen, men det presiseres at det *”ikke er ad hoc og bevegelige mål for hvert selskap”*. Man jobber målstyrt, men siden kunder, marked og nettverk raskt endrer seg i teknologivirkeligheten så må man være smidige i forhold til det; å kunne justere og ha riktige målsetninger til enhver tid; *”..rundt neste sving kan det plutselig komme en*

veldig spennende mulig partner som ikke var der for ½ år siden. Så det er ikke bare å sette et mål som skal vare hele året, det er ikke sånn for oss, spesielt fordi vi jobber så mye med teknologi.”

I Oppdragsavtalen inngår en milepælsplan tilsvarende som hos Andersen, Grude og Hauge (2007) med fremdriftskart, ansvarskart, aktiviteter, frister, økonomisk ramme osv. Partene skal også gjennomføre periodiske statusmøter minimum 2 ganger pr år. I CPI'en er det også fullt mulig å legge inn prosjektplan med milepæler, ansvar, frister og alarmer. Men man har ikke noe krav om at man skal gjøre det, CPI brukes her som et rammeverk. Krav til måloppnåelse vurderes fortløpende.

5.2.3 ANSVAR OG MYNDIGHET RUNDT MÅLOPPNÅELSE

Når og hvordan avklarer man ansvarsforhold ift måloppnåelse, resultater og utvikling?

Når avklares ansvarsforhold rundt aktiviteter?

Når og hvordan avklares ansvar og myndighet for beslutninger som kan påvirke og/eller avslutte utviklingsløpet til en inkubatorbedrift?

Ipark

Ansvar og myndighet:

I forhold til beslutninger som omfatter selskapets tilknytning til inkubatoren er dette regulert i Inkubatoravtalen. Her er det presisert at avtalen har to års varighet men kan på visse vilkår forlenges, og at begge parter har 3 måneders oppsigelsestid. Imidlertid forbeholder Ipark seg retten til å heve avtalen øyeblikkelig dersom inkubatorbedriften misligholder sine forpliktelser.

Måloppnåelse og resultater:

Her er ansvaret først og fremst tillagt bedriften ved gründer/daglig leder og bedriftens styre.

I Inkubatoravtalen presiseres det at Iparks rolle er å gi hjelp og råd, men at bedriften og dens styre selv står helt og fullt ansvarlig for utviklingen av et konkurransedyktig selskap.

Ipark omfattes da av det ansvar som medfølger i styrerepresentasjonen og som eier.

Rådgivning og utvikling, aktiviteter:

Avtalene som signeres mellom Ipark og bedrift/gründer er relativt konkrete på hva Ipark skal bidra med i utviklingsprosessen, da særskilt i Oppdragsavtalen. Det spesifiseres hva Ipark skal konsentrere sin leveranse rundt; f.eks hjelp til styresammensetning, med nettverksbygging og samarbeidspartnere, ulike typer bistand i produktutviklingsprosesser, søknadsprosesser, kapitalinnhenting, patentsøknader med mer.

Her er bedriftene og gründeren svært forskjellige; mange er veldig flinke og vet selv hva de skal ta tak i, kanskje har de gjort bedriftsetableringer tidligere. Andre igjen trenger mye mer hjelp og rådgivning. Det vil altså være ulike formuleringer i de ulike Oppdragsavtalene som signeres.

Forskningsparken

Forskningsparken forholder seg omtrent til sine selskaper via avtaler slik det gjøres i Ipark.

Campus Kjeller

Campus Kjeller forholder seg også omtrent til sine selskaper på samme måte; når avtalen med inkubatorselskapet skrives står det at det er gründer som står ansvarlig for inkubatorselskapet, og så er det en av rådgiverne som står ansvarlig fra Campus Kjeller. Det er de to i fellesskap som da skal drive prosessen.

Campus Kjeller er aktive i selskapet så lenge man kan tilføre selskapet merverdi.

5.2.4 PROSESSKOMPONENTER

Er der "obligatoriske" komponenter, eller aktiviteter som anses som "kritisk" for en inkubatorbedrift å ha gjennomgått i utviklingsløpet?

Ipark

De aktivitetene som utføres avhenger av de behov som man sammen har definert at bedriften har, og ikke minst mye av hvilke offentlige finansieringstilskudd man får.

Inkubatorbedriftene er jevnt over totalt avhengige av finansiering gjennom det offentlige virkemiddelapparatet for å kunne bevege seg fremover i utviklingsløpet. Dette blir da også bestemmende for hvilke aktiviteter man kan utføre, da mange av disse krever økonomiske muskler – f.eks å få utført en markedsanalyse gjennom en ekstern leverandør.

I forhold til det å jobbe med organisasjonsutvikling, anser man at dette har begrenset verdi så lenge en inkubatorbedrift kun består av 1-2 personer.

Entreprenør opplæring har vært diskutert, bl.a har man vurdert å sende gründerne som deltakere på Accelerace (gründeropplæring i Danmark). Det har vært gjort initiativ med tanke på å gi opplæring internt; det har vært gjennomført et kurs i styrearbeide for kvinner (åpen for ekstern deltakelse), samt et salgskurs.

I Ipark tilbyr i dag en rekke rådgivningstjenester (se vedlegg 3). For fremtiden tenker man seg elementer i en kurspakke som skal inngå i de timene som de pålegger bedriftene å benytte seg av; relevante kurs som regnskap, daglig leders rolle vs bedriftens styre, salg, internasjonalisering, marked mm. Det er disse hovedområdene de har fått noe tilbakemelding på og som de føler er riktig å tilby. Det fremheves at dette må være korte og konsise tilbud, da en gründerens tid er svært begrenset til

slike formål, og at kanskje noe kan fungere som e-læringsmoduler.

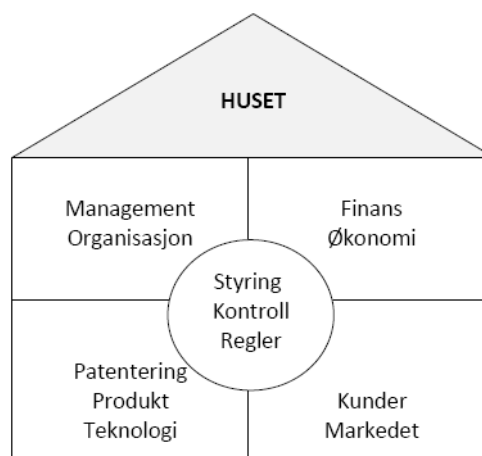
En tilnærmet obligatorisk aktivitet som nevnes, er å redusere risiko gjennom å finne en såkalt "krevende kunde" til bedriften. En krevende kunde vil si en industriell samarbeidspartner – fortrinnsvis en stor bedrift, som kan gå aktivt inn i utviklingsløpet og bidra med ulike ressurser (økonomisk, teknisk med mer), til å forme forretningsplaner, strategier osv, og som da forutsettes å bli en viktig kunde, referanse, og/eller samarbeidspartner i fremtiden. Et eksempel på en slik ordning er Statoil sitt utviklingsprogram "Loop".

Dette er noe inkubatoren vil forsøke å få til så lenge det har relevans for en inkubatorbedrift.

Mest kritisk for utviklingsløpet for en inkubatorbedrift er altså finansieringen – og da hovedsakelig gjennom det offentlige virkemiddelapparatet.

Forskningsparken

I Forskningsparken tenker man seg bedriften som et hus bestående av 4 byggeklosser slik: det er 1: Produkt, teknologi, og patentering 2: Markedet og kundene, 3: Finans og økonomi: 4: Organisasjon og management (ledelse). Og i tillegg kommer det litt styring, kontroll, regler osv. Inkubatorleder betegner denne modellen som banal, men allikevel godt illustrerende for hva som må være på plass for at et selskap skal fungere, - det er disse variablene som er de mest kritiske.



(Figur: "Huset", fritt etter inkubatorleder i Forskningsparken.)

Alle inkubatorbedrifter har ulike mangler i forhold til de ulike byggeklossene, og man må skreddersy rådgivningen etter dette. Typisk er at gründere med teknisk bakgrunn har stort fokus på produkt og teknologi, og ikke ser egne mangler med tanke på de øvrige byggesteinene. Et gründerteam av økonomer trenger hjelp til å få teknologi på plass osv. I noen tilfeller må inkuborteamet bistå for å få gründerteamet til å fungere, andre ganger for å få orden i regnskapene.

De siste 2 årene har Forskningsparken hatt som krav at inkubatorselskapene gjennomgår

Accelerace-programmet (et internasjonalt program over flere måneder med det formål å bli kjent med egne kunder, markeder og konkurrenter, og som har som formål å løfte salget raskt og for å få virksomheten ut i det globale markedet.) Deltakelsen i programmet koster en del (ca Nok 170 000,-), men her går Innovasjon Norge inn og dekker mer enn halve avgiften. Man vurderer nå om dette skal forbli obligatorisk eller om det bare bør inngå for dem som trenger det mest, siden bedriftene befinner seg i ulike stadier når de tas opp i inkubatoren. En del "gründerutdanning" utføres også internt av de ansatte i inkubatoren.

Campus Kjeller

Campus Kjeller krever at CPI skal brukes aktivt av selskapet, og ser også at det er visse tjenester de fleste gründere har behov for, og som de derfor har lagt inn som en "meny" av rådgivningstjenester en inkubatorbedrift kan plukke fra (se vedlegg 1).

Via "utvalgte partnere" som det benevnes i "Tilbud om Inkubatoravtale", tilbys også tjenester som faktureres direkte fra partner via avtal pris:

Regnskapsføring, revisor, IT anskaffelser med utvikling og drift, IPR prosesser, grafisk design, web, PR og advokat.

Ønsket om å strømlinjeforme et program (og dels for å effektivisere egne prosesser) som bedriftene kunne kjøres gjennom resulterte også i et innledende utviklingsarbeide med et "CK Academy" der hensikten var å ta hele selskapet – med styre og nøkkelpersoner – gjennom et 1-2 dagers opplegg for å "gå gjennom det som er viktig for det halvår og lage en plan på detaljnivå og ansvarsnivå som det går an å gjøre en gjennomføring på." CK Academy ble av ressurs hensyn lagt på is, men man ønsker i fremtiden å kunne kjøre inkubator-bedriftene gjennom et tilsvarende tilpasset opplegg.

Inkuborteamet ved Campus Kjeller er klare på at all gründeropplæring må være skreddersydd den enkelte bedrifts behov og fleksibelt lagt opp, og at det i noen sammenhenger kan være

"..kontraproduktivt i forhold til virkeligheten i en oppstartsbedrift hvor du er intenst fokusert på noe akkurat da. Da er det ikke sikkert at et tilrettelagt program med sine topper dekker det behovet du har der og da, og du skal løpe innmari fort og markedet er der og man er kanskje på et fly til Ukraina. Og da er man liksom ikke på en SIVA samling i Trondheim. Så vi lever i en virkelighet hvor det er et sånt spenn mellom behovet og struktur og gjøre det ordentlig og forstå og opplæring, - og så er det der å hive seg rundt og lykkes med et salg!" Et teammedlem tilføyer i så måte at *"..jo mer skole det blir ut av dette her, jo mer negative konsekvenser kan det faktisk medføre fordi du hengsler HELT AV i forhold til ekte kunder, ekte markeder og ekte penger! Jeg kaller litt sånn virkemiddelpenger for monopolpenger. Men det tar ALL energi, og det blir altoverskyggende i forhold til alt det du gjør. Det*

blir litt sånn at hvis Innovasjon Norge setter to streker under, så har jeg gjort det riktig.. Men så kommer man ikke av flekken..”.

5.2.5 FASER I UTVIKLINGSLØPET

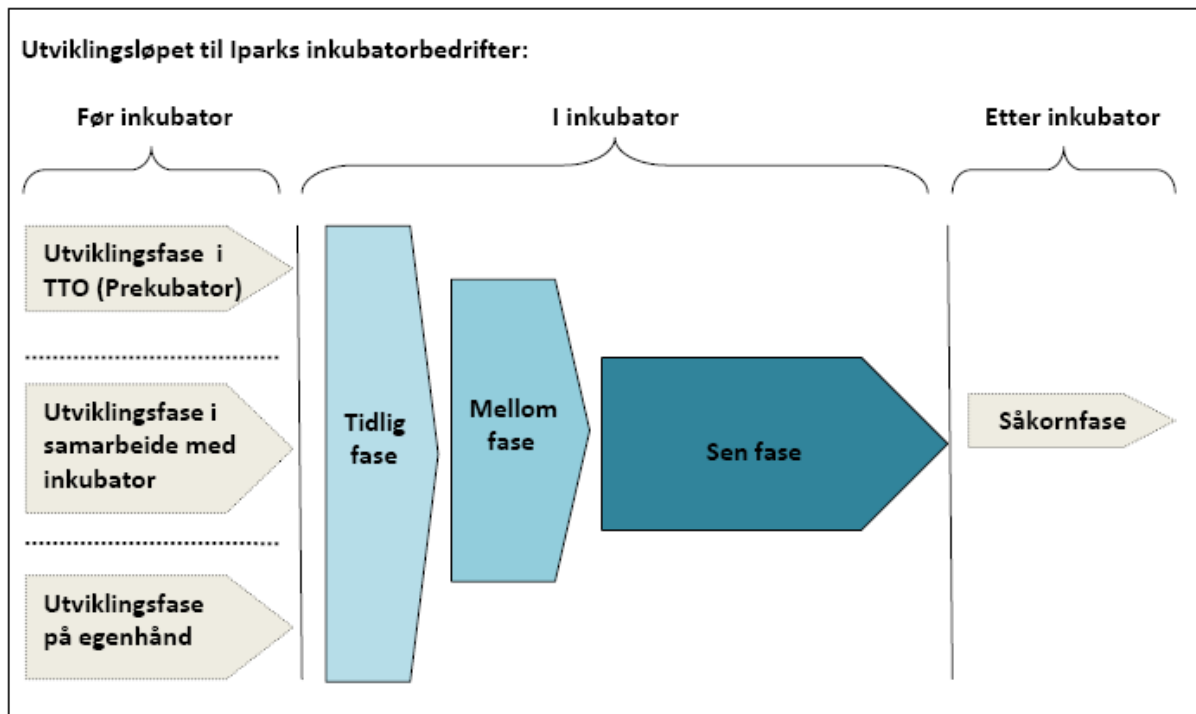
Deler inkubatoren utviklingsløpet inn i faser, og i tilfelle hvilke?

Hva relateres fasene til?

Hvordan håndterer man eventuelt overgangen mellom de ulike fasene?

Ipark

Inkubatorleder i Ipark mener at man grovt sett kan dele utviklingsprosessen i inkubatoren i 3 faser – sett opp imot søknadsprosesser i forhold til finansiering opp imot det offentlige virkemiddelapparatet (Innovasjon Norge spesielt), og med tre ulike løp før man kommer så langt som til opptak i inkubator:



Før inkubator (ulike utviklingsløp avhengig av hvor idèen kommer fra)

Utviklingsfase i TTO (Prekubator):

Foregår når idèen kommer fra forskning/akademia.

(Andre steder, f.eks i Campus Kjeller, er TTO integrert i inkubatoren.)

Utviklingsfase i samarbeide med inkubator:

Foregår når idèen kommer utenfor det etablerte forskningsmiljø og ikke faller innenfor nedslagsfeltet til TTO (Prekubator).

Forretningsidèen vurderes, ekspertuttalelser innhentes med mer.

Etableringen planlegges: Iparks inkubator bistår gründer med å lage en (felles) utviklingsplan.

Finansiering: Man kan da søke om et Etableringsstipend fra Innovasjon Norge. (Består av 2 deler, som ikke kan søkes samtidig. Del 1 blir da et "utviklingsstipend" før et selskap er etablert, og del 2 blir da "Inkubatorstipend" etter at man er tatt opp i inkubatoren.)

Utviklingsfase på egenhånd:

Gründeren har jobbet med utvikling av forretningsidèen på egenhånd før kontakt med inkubatoren, og kanskje også allerede etablert bedriften.

En del aktiviteter som teknisk utviklingsarbeide og enkle prototyper er allerede gjort før de kommer inn inkubatoren. Ofte er teknologien tilstede, men bruksområde er uutforsket. De kan f.eks lage gode *animasjoner* av teknologien. Det hender også at bedriftene har kommet langt – f.eks kan de ha holdt på i 4 år – før de kommer til inkubatoren.

Utviklingsfase i inkubator

Tidlig fase :

Her kan bedriften få inntil 200 000 Euro i støtte fra Innovasjon Norge. Dette fordeles over Inkubatorstipend og Etablererstipend, og kan bevilges i flere trinn (ofte milepælstyrt).

Inkubatorstipend er tilskudd til nyetableringer med høyt kunnskaps- eller teknologinivå og som er lokalisert i en inkubator). I tillegg mottar man ulike støttebidrag fra inkubatoren.

Mellomfase:

Her kan også Innovasjon Norge dekke 50% av prosjektkostnadene. Midler til IFU "forprosjekt" – maks Nok 400 000. Prøver gjerne her å finne den ideelle samarbeidspartneren for bedriften,- denne fasen blir ofte en slags forprosjektfase til selve utviklingsfasen. Vanlige aktiviteter her er å definere kontrakter og prosjektsamhandling, og avklaring av rettigheter.

"Mellomfasen" er en krevende fase! Ofte har man fremdeles kun en idè og intet produkt. Her går det gjerne tregt, men de holder ut. Vi merker stor forskjell på hvor lang tid det tar å f.eks utvikle software kontra et fysisk produkt", oppgir inkubatorlederen.

Sen fase:

Dette er "selve utviklingsfasen". Her kommer IFU/OFU-midler inn i bildet; når bedriften har inngått

en intensjonsavtale om et utviklingssamarbeide med en "krevende kunde". Et slikt samarbeide går gjerne ut på å verifisere teknologi/prosjekt/produkt.

Da kan Innovasjon Norge som hovedregel dekke 1/3 av kostnadene såfremt kunden dekker 1/3 og bedriften dekker 1/3,- forutsatt at man har en underskrevet intensjonsavtale med en kunde. Men pengene fra Innovasjon Norge kommer ikke før kontrakten er på plass.

Etter inkubator

Industriell fase:

"Livet etter inkubatoren". Ofte er de ferdige med inkubatoroppholdet før de kommer så langt som til produktlansering.

Men Ipark jobber ofte med dette stadiet før selskapet forlater inkubatoren (exit),- ved å jobbe med å skaffe kapital og synliggjøre verdien av selskapet.

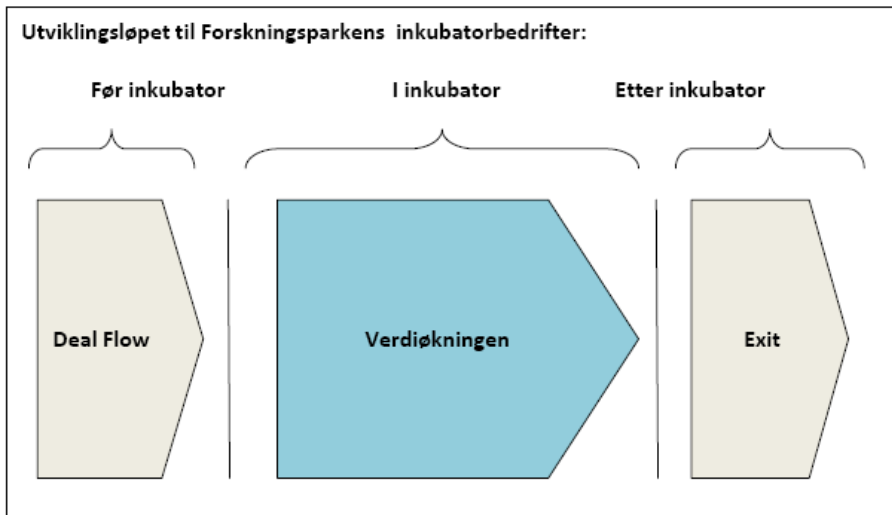
Kommentar til Iparks inkubatorfaser

Selv om man grovt deler inn inkubatoroppholdet i faser, så blir det allikevel mange unntak fra disse: det er svært ulikt hvor langt en bedrift har kommet i sin utviklingsprosess ved tidspunkt for opptak, spesielt når de IKKE kommer via forskning og Prekubator. Noen bedrifter har allerede kommet langt i å utvikle og verifisere teknologien sin, og da handler den videre utviklingsprosessen mer om kommersialisering. Andre må jobbe med utvikling av produkt parallelt med kommersialiseringsprosessen. Det er også tilfeller av selskaper og gründere som opplever en organisk vekst; man får tidlig til en omsetning som gjør en i stand til å vokse på andre områder. Enkelte IT-prosjekter og andre prosjekter med kort utviklingsfase som ikke er så kapitalkrevende, er heller ikke alltid avhengig av alle finansieringsstegene og kan da raskt komme ut og tjene penger.

For de forskningsbaserte bedriftene (via Prekubator) blir fasene mer eller mindre standardisert som skissert over.

Forskningsparken

Forskningsparken ser utviklingsløpet til en bedrift slik:



Før inkubator - Deal Flow :

Idèevaluering: henvendelser og tilbud som kommer inn evalueres. Av 200 henvendelser blir kanskje 3 tatt inn.

Inkubatorfase - Verdiøkningen :

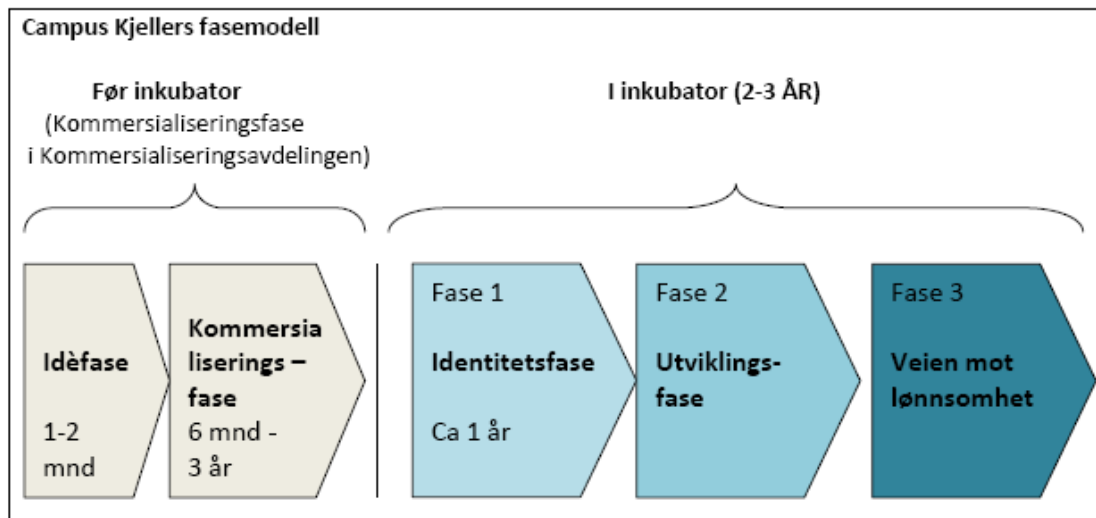
Utviklingsprosess: man bygger verdi i "husets" 4 dimensjoner.

Etter inkubator – Exit:

Hvordan selskapet forlater inkubatoren; det kan gå til industri (salg til stor aktør på markedet, Forskningsparkens aksjer blir da solgt), om selskapet bygger stein på stein og blir selvfinansierende (da ber man gjerne gründerne kjøpe Forskningsparken ut og pengene investeres da i nye inkubatorbedrifter), eller at selskapet blir investert i videre av et såkorn- eller venturefond (da ber Forskningsparken at investor kjøper dem ut).

Utover dette deler man ikke inkubatorfasen inn i ulike utviklingsfaser men ser denne i sammenheng med definerte milepæler hele veien: *"at vi ser at skal vi ha en realistisk milepælsplan så må vi ha noe å jobbe etter. For å sette i gang; nå kjører vi! Det går ikke. Det må være mye mer målstyring på det."* De "obligatoriske" søknadene om stipend fra Innovasjon Norge ligger i dette, men når man søker om disse blir helt avhengig av hvilket løp man har skreddersydd for den enkelte bedrift.

Campus Kjeller



Periode før inkubator

Campus Kjeller jobber via sin Kommersialiseringsavdeling med grunnlaget for sine inkubatorbedrifter før de eventuelt slipper inn i inkubatoren. Inkubatoren er gjerne involvert i før-inkubator perioden (den såkalte i *Kommersialiseringsfasen*) med avslutningen der i forhold til forretningsplan, markedsfordeling og lignende, og det hender at Kommersialiseringsavdelingen tar inkubatoransvar det første halve året. Denne overlappingen bakover gjøres ut ifra en klar begrunnelse om at siden inkubatoren som hovedregel skal ha eierskap i bedriftene og sitte i styret, så tar man ikke over bedrifter som man ikke selv har kvalitetssikret.

Man ser at den viktigste fasen faktisk er idèprosessen, at det er der man skaper grunnlaget for verdiene man senere jobber med i inkubatoren. Campus Kjeller minner om at de fleste av deres idèprosesser kommer fra forskning, og at sluttproduktet i slike tilfeller er veldig forskjellig fra idèen man startet med. Da kan man også rett og slett "få en forretningsplan i fanget uten noen gründer på", da må man ut og finne gründeren selv.

Overgangen til inkubatoren skjer grovt forklart via en såkalt Filturvurdering der hele teamet på 9 ansatte sammen kommer frem til beslutningen, så dette er ingen lederavgjørelse. Beslutning om opptak henger også sammen med om inkubatoren har (de rette) ressurser til disposisjon, og at idèen/bedriften anses som moden nok til å tas videre. Det kan også være at idèen resulterer i en lisens og ikke som et selskap.

Periode i inkubator

Inkubatorleder forteller: "Vi definerte i det programmet (CK Academy) at en inkubatorbedrift gjennomgår 3 faser. Men det er ikke sagt at det tar 3 år selv om det er 3 faser". Og fortsetter:

1. Den første er jo identitetsfasen. Det er det første de skal gjennom; hva skal de være, hvordan skal de se ut, i hvilke markeder skal de være, hvilke partnere de skal ha, altså hele dette, som ofte tar 1 år.
Og når du på en måte har bestemt deg for identiteten din og har fått testet den - ikke minst opp mot partnerne du skal ha med å gjøre, så er det neste da:
2. Utviklingsfasen din. Da begynner du å få kunder, du begynner å få tilbakemelding på produktene dine og du kan begynne å bygge en liten organisasjon. Dette er det andre året eller andre fase.
3. Og 3 fase er da veien mot lønnsomhet. Da kan du begynne å tenke på lønnsomhet, hvordan du skal begynne å jobbe den veien. Og du har kanskje lagt ned et marked og scratchet 2 produkter, så da har du på en måte tatt en del prioriteringer underveis, og da er du oppe og kan kjøre.

"Og det er noe av det viktigste vi gjør, at vi passer på at bedriftene går gjennom de fasene. Men hvis vi skriver en 3-års avtale med en bedrift, så er det ikke sikkert at den bedriften har kommet lenger enn til fase 1 fordi idèen kommer fra forskning. Og markedet er litt tregt noen ganger, det tar kanskje opp til 3 år å sette hvilken fasong skal du ha, hvilke type bedrifter skal du inn i, hvordan skal du inn der – skal du direkte eller indirekte, hva skal du levere og hvordan skal du levere det. Noen ganger så tar det 3 år. Men kommer det en gründer inn fra gata med en "ferdig power point som vi kan kjøre", så er de 3 fasene gjort på 1 år. Så det er veldig forskjellig, og det er veldig situasjonstilpasset. Og det gjør også noe med de rollene vi har", opplyser inkubatorlederen.

5.2.6 AVVIKLING OG VEIEN TIL BESLUTNING

**Hvor ofte avvikles en inkubatorbedrift? Når, hvordan og hvorfor skjer gjerne dette?
Følger man en strukturert prosess – f.eks gjennom faste screeningpunkter – som
sluser partene frem til beslutninger om f.eks videre fremdrift eller avvikling?**

(Her ble informantene i samtlige intervju forevist Robert Coopers Stage Gate modell som samtalegrunnlag. Se vedlegg 8.)

Ipark

”Er de ombord så er de ombord. I hvert fall er det det vi gjør nå. Og da må vi rett og slett løse utfordringer, vi får ikke engang lov til å tenke tanken på at vi skal hive dem ut av inkubatoren før det er ”point of no return,- f.eks at en ser ift fremdrift at viljen er der men evnen er ikke tilstede, det har mange årsaker det.”

I Iparkintervjuene fremheves det at fordi man har et mandat til å jobbe med en bedrift i 2 år, så skal det svært mye til før man sier opp avtalen med selskapet; *”..da kan vi ikke si at vi ikke har tro på dem, og er vi utydelige kan det slå rett tilbake på Ipark – det har med omdømme å gjøre.”*

Årsaken til at inkubatorbedrifter velger å avvikle sin virksomhet finner man først og fremst i at man ikke har lyktes i å skaffe tilstrekkelig kapital for å utvikle selskapet videre. En avgjørelse om styrt avvikling tas fortrinnsvis av inkubatorbedriften selv (styret).

For Ipark sitt vedkommende finnes det ingen formell prosess som naturlig leder Ipark og bedriften til stadier der man tvinges til å gjøre opp status og ta avgjørelser som kan føre til avvikling. Og selv om målet med de halvårlige statusamtalene er å sammen evaluere om det er hensiktsmessig å gå videre med inkubatoroppholdet, praktiseres dette ulikt av de forskjellige rådgivere.

Forskningsparken

I Forskningsparken jobber man med bedriften så lenge man ser at man kan skape verdier i selskapet, men man er klar på at det beste man kan gjøre med en dårlig idé er å ”drepe den” så fort som mulig: *”Hvis en milepæl var å få laget en prototyp og det ikke går,- faktisk så holder ikke det her, så fortsetter vi ikke. En viktig del av jobben vår er at gründeren ikke pantsetter hus og hjem. Og det klarer kanskje ikke en gründer alltid å se, så vi skal hjelpe ham med å se det.*

Er det sånn at vi ser at gründeren ikke har egenskapene til å ta dette videre, av en eller annen grunn, eller at markedet var mye tregere f.eks, da må vi sette stopp. Ikke bare at vi stopper å sette inn penger, men vi stopper å hjelpe til. Den største ressursen vi går inn med er faktisk timer. Så da sier vi

stopp. Hensikten er ikke at bedriften skal legges ned, men: nå trekker vi oss, nå må du fortsette selv.”

Det er altså ikke slik at man ber gründeren gå til skifteretten, man trekker seg eventuelt bare ut. Tidligere var det innovasjonsdirektøren som tok denne beslutningen, men den er nå delegert til inkubatorlederne som fatter den etter at situasjonen har vært diskutert i avdelingsmøtet i Innovasjonsavdelingen.

Ikke nådde milepæler eller problemer i markedet kan altså danne grunnlaget for en slik beslutning.

Campus Kjeller

Campus kjeller forholder seg til milepælsplanlegging, og har også nedfelt i sin inkubatoravtale at partene skal gjennomføre periodiske statusmøter minimum 2 ganger pr år. Inkubatorteamet mener at de er en snill eier og typiske prosessdrivere som snur alle steiner før man eventuelt gir opp. Om man ser at det ikke går så er det allikevel styret i bedriften som beslutter selskapets fremtid uavhengig av om Campus Kjeller velger å fortsette sitt engasjement eller ikke; *”Vi har jo i vår avtale med dem, en varighet på avtalen. Og vi kan jo gjøre endringer i planen, hvis det f.eks skjer mye negativt i selskapet eller at vi mister vår rolle i selskapet. Det siste kan være at vi f.eks har vært veldig aktive i første fase, men at det deretter f.eks kommer inn nye eiere og en ny daglig leder enn den opprinnelige gründeren for eksempel, som vil drive selskapet mer aktivt. Da kan det være at vi ønsker at avtalen opphører. Men så lenge vi ser at vi kan bringe merverdi til selskapet, så er vi aktive! Hvis vi ser at det skjer endringer som gjør at vi ikke lenger har den aktive rollen, eller at vi ikke lenger er interessante rett og slett, så sier vi opp avtalen.”* Ellers drives prosessen fremover med skjønn og vurderinger og diskusjoner underveis, slik prosessen er lagt opp rundt avtaleverket, og etter 2 år skal avtalen uansett revurderes.

Inkubatorleder mener at det først og fremst er 2 faktorer som avgjør suksessraten – hvorvidt et selskap utvikler seg riktig i forhold til de markedsmuligheter det har; og det er rett person (gründer) og penger, i den forstand at rett person lager ”den riktige planen”, er god på gjennomføring og har evne til å endre underveis. Penger er alltid en risikofaktor for suksess, og her er det ofte slik, mener inkubatorleder, at dersom selskapet er rett organisert (styre og ledelse) gir dette en bedre uttelling for å hente inn de rette midlene (og eierne).

5.2.7 RAPPORTERING, HISTORIKK OG PROSESSDOKUMENTASJON

Hva gjøres av fast intern rapportering og hvilken oppfølging medfølger av rapporteringen?

Bidrar prosessverktøy til prosessdokumentasjon (samlet historikk)?

Bidrar prosessdokumentasjon til kontroll og resultatforbedringer?

Ipark

Det er ingen fastlagt rutine for at rådgivere eller team skal rapportere status til inkubatorleder eller administrerende direktør, utover de faste internmøtene i inkubatorteamet der hovedsakene som skal tas opp er arbeid med inkubatorbedriftene og rekruttering av nye bedrifter. Utover styreprotokoller og rapporteringer (fra inkubatorbedriftene) i forhold til de ulike offentlige stipend- og støtteordninger, er de interne rutiner for rapportering mellom bedrift og den enkelte rådgiver at man skal ha faste møter hver uke eller hver 14.dag som et minimum. Det blir deretter individuelt hvordan den enkelte rådgiver håndterer kommunikasjon og informasjonsflyt. *”Vi har veldig fokus på fremdrift, på å komme oss videre til neste mål og milepæl og sånne ting, og er kanskje ikke så opptatt av at de har så stor orden i alt til enhver tid. Men vi er veldig opptatte av at vi skal ha innsyn, vi er opptatt av hvor mye de til enhver tid har på bankkonto, og at de klarer å følge med i forhold til fordringer og at de har en viss grad av struktur – men ikke sånn at det tar overhånd.”*

Utover lagring av signerte avtaler og dokumentasjon på søknadsforløpet opp i mot offentlig virkemiddelstøtte, har ikke Ipark i dag et (prosess)verktøy som tillater inkubatorleder eller øvrige ansatte å gå inn og få en total oversikt og historikk på den enkelte bedrift.

Informantene er heller ikke sikre på hvorvidt dette er hensiktsmessig eller ikke, eller om behovet for historikk på de ulike inkubatorbedriftene er tilstede. Igjen trekkes tiden det tar å dokumentere sett i forhold til nytteverdien av dokumentasjonen, og hvor viktig selve prosessen er i forhold til om man lykkes eller ikke (kontra kapital, produkt, marked osv).

Forskningsparken

1 gang pr mnd må inkubatorbedriftene sende inn et standardisert A4-ark med kort status og økonomisk situasjon. Det går til inkubatorlederen, til kontaktpersonen, og legges ut på fellesområdet på serveren.

Radarplottet (analyseverktøyet) bidrar i noen grad til historikk og prosessdokumentasjon, men gjøres kanskje 2 ganger i løpet av hele perioden. Større bidrag til historikk bidrar de månedlige statusrapportene (A4 ark) som inkubatorbedriftene må sende inn til sin kontaktperson i inkubatoren til. Begge deler lagres internt tilgjengelig for de ansatte og bidrar til en oppdatert kontroll over

statusen på det enkelte selskap, f.eks i forhold til likviditet i perioder da selskapet jobber mer selvstendig og mindre tett opp imot rådgiver (f.eks under arbeide med en prototyp).

Campus Kjeller

Selskapene rapporterer til virkemiddelapparatet i forhold til mottatte offentlige virkemidler som stipend osv, men internt opp i mot Campus Kjeller pålegges ikke inkubatorbedriftene noe form for rapporteringsregime.

Inkubatoren selv leverer rapporter til FORNY-programmet og SIVA, men henter ikke ut noen formelle tilbakemeldinger fra inkubatorbedriftene siden man ser at dette ivaretas gjennom SIVAs regelmessige spørreundersøkelser til bedriftene i forhold til hvor fornøyde de er med inkubatoroppholdet osv. Siden man sitter som både eier og forretningsutviklere så ser man ikke at man på en måte skal måle seg selv. Inkubatoren blir også vurdert av det offentlige virkemiddelapparat, og det synes man er mer enn bra nok.

I CPI'en som brukes av alle ligger absolutt alle arbeidsdokumenter på det enkelte selskap inne: avtaler, møtereferat, protokoller fra styremøter og generalforsamlinger – i underskrevet versjon i pdf-format, verdiregnskap, regnskap, rapporter, emisjonsdokumenter, prosjektplaner; forretningsplan, aktivitetsplan, ressursplan, milepælsplan osv, samt linker - f.eks til nettsteder som Wikipedia og lignende, rutinebeskrivelser og maler, sjekklister og kontaktlister (f.eks kundelister) for hvert prosjekt.

Dette gjør det også enkelt å bytte selskap internt i teamet; i løpet av kort tid kan man "lese seg opp" på en ny bedrift. Det gir også inkubatorleder mulighet til å holde seg kontinuerlig oppdatert.

5.2.8 EVALUERING OG BRUK AV MÅLEDATA

Når og hvordan evaluerer inkubatorenes sine "prosjekter"?

Gjøres evaluering teambasert eller individuelt av rådgiverne?

Hva benyttes eventuelle evalueringer og måledata til?

Ipark

I henhold til Drifts- og Kvalitetsmanualen for Ipark skal det gjennomføres statusamtaler mellom rådgiver og inkubatorbedrift når bedriften har vært inne i inkubatoren i 6 måneder. Målet med samtalen er å evaluere om det er hensiktsmessig å gå videre med inkubatoroppholdet. Det skal også gjennomføres en verdivurdering og diskutere de største utfordringene for selskapet. Dersom hensiktsmessig skal det også gjennomføres en Verdidriveranalyse.

Ifølge inkubatorleder gjøres evalueringer i praksis mer på generell basis. Det er tenkt gjort som 1-1 rådgiver/bedrift, men dette er ikke satt skikkelig i system.

En informant sier at de har fokus først og fremst på fremdrift og at man føler at det meste går av seg selv når man vet hvor man skal hen, og sier at *"..når vi tenker på disse verktøyene, så må vi huske på at de må være så enkle at de ikke skremmer de som har litt aversjon mot skriftlighet. Gründere er ofte ekstremt praktiske mennesker og så har de en teknisk kompetanse som er helt enorm, og så har de nesten aversjon mot regnskap, rapporter og planer. Så det er viktig at vi har en lav terskel på de der tingene og ikke implementerer verktøy som nesten virker som en "turn off"*.

Etter 2 år skal den enkelte rådgiver gjennomføre en statussamtale med bedriften der behovet for et utvidet opphold og forhold omkring inkubatorens eierpost i selskapet skal avklares. Her er også litt av hensikten å stimulere bedriften til å flytte ut for å frigjøre plass til nye inkubatorbedrifter. Et eget utfasingsskjema nyttes i forbindelse med samtalen.

Ipark har et eget elektronisk verktøy – en spørreundersøkelse som munnar ut i en rapport, som er utviklet av firmaet Rief på oppdrag for Ipark. Det har vært brukt ved å sende ut elektroniske spørreskjema til alle inkubatorbedrifter og bedrifter som nylig har avsluttet inkubatoroppholdet.

Verktøyet sammenstiller også svarene fra informantene, og disse kan diversifiseres etter hvilke fase i utviklingsløpet som bedriften befinner seg i. Rapporten blir da brukt som grunnlag til nytt strategidokument og for å forbedre inkubatorens arbeide generelt. Dette har ikke vært gjort på regulær basis, men er tenkt gjort igjen til høsten (2 år siden sist).

Det skal også nevnes at det er gjort flere evalueringer og studier av Ipark;

- i november 2009 av IRIS (International Research Institute of Stavanger,- på oppdrag av Greater Stavanger, Innovasjon Norge, Ipark og Rogaland Fylkeskommune) for å belyse hvorfor personer velger å starte som gründere samt deres syn på inkubatorens funksjonalitet
- Ipark var blant 7 inkubator som inngikk i case studien som var en del av Nordlandsforskningsfølgerapport av FoU-inkubatorer fra 2009 på oppdrag fra SIVA.

Ipark har altså vært gjenstand for ulike studier og evalueringer som har tilført inkubatoren mye fakta og kunnskap omkring egen virksomhet.

Forskningsparken

Inkubatorleder i Forskningsparken vurderer det slik at evaluering av inkubatorbedriftene skjer kontinuerlig i forhold til at man har en ganske detaljert gjennomgang av porteføljen på de ukentlige møtene, og dessuten at det skjer en naturlig evaluering hver gang man skal ha nådd en milepæl: har man nådd den eller ikke, og hvis ikke - hva er grunnen? Altså som en kontinuerlig teambasert evaluering.

Campus Kjeller

Campus kjeller jobber etter milepæler, og har også nedfelt i sin inkubatoravtale at partene skal gjennomføre periodiske statusmøter minimum 2 ganger pr år.

I henhold til prosessmodellen som gjengis i tilbud om inkubatoravtale, skal det gjøres en evaluering hver 6.måned der man gjør Verdiregnskap, legger ny plan for de neste 6 måneder, samt utarbeider en ressursplan.

Det er et krav i ISO-sertifikatet at man etterlever dette, men omfanget avhenger av hvilken fase selskapet er i og hvor involvert man er i selskapets aktiviteter: *”Driften av selskapet – gjennom det at inkubatoren både sitter i styret og som eiere,- vil jo bli evaluert. Så det er noe med det, hvor mye administrativ tid og ressurser og hvor mye krefter man skal bruke på evalueringer.. Ambisjonen vår er jo å hele tiden være så smidig og ubyråkratisk som mulig. Å lage store revuer på selskaper med bare én person hvor vi allikevel er tett på dem, det ser vi ikke hensikten med”*, sier et av teammedlemmene.

5.2.9 PROSJEKTPRIORITERING

Hvilken grad av prosjektprioritering gjøres, både overordnet og innad i den enkeltes bedriftsportefølje?

Gjøres prioriteringen innen fastsatte rammer?

Ipark

I Ipark foreligger det ingen overordnet plan eller prosedyre for overordnet prosjektprioritering, og dette er heller ikke noe som gjøres. Når det gjelder rådgivernes prioritering i forhold til egen portefølje, så foregår denne fortløpende ved at det som vurderes som mest kritisk - tas tak i først.

Forskningsparken

I Forskningsparken gjør man prioriteringer ved inntak av inkubatorbedrifter for det første relatert til et gitt tak på hvor mange man har mulighet til å ta inn, dernest sett i forhold til portefølje og behov for oppfølging: man kan ikke ha alle selskapene i en fase der de trenger mye daglig oppfølging, så man må prioritere selskaper i ulike faser. Man ser altså fordelingen både opp imot bransje og på fase og intensitet i oppfølging, samt at det er et krav at de må være teknologibaserte og ha internasjonale ambisjoner. Man sier mye nei til håpefulle gründere, og forsøker å henvise disse til andre relevante aktører innen nettverket.

Campus Kjeller

Prosjektprioritering gjøres her innledningsvis ved at man tar inn selskap i inkubatoren som man ser at man har de rette ressurser tilgjengelig for å følge opp, og ut over dette prioriterer den enkelte rådgiver sine porteføljebedrifter etter behov.

5.2.10 VERKTØYENES OPPLEVDE NYTTEVERDI

Hvordan vurderer informantene verktøyenes nytteverdi?

Hva begrenser nytteverdien?

Har informantene forslag til endringer?

Ipark

I Ipark er man til en viss grad åpen for at man innfører en mer obligatorisk og strukturert screeningprosess underveis, jamfør Stage Gate modellens såkalte "go/kill-gates". Det kan bidra til at man fanger opp mangel på fremdrift og klarere se hva dette skyldes, samt at man tvinges til å ta avgjørelser med begrunnelse i en nedfelt struktur; det vil frita den enkelte rådgiver for "personlig" ansvar – at fokus forblir ved sak og ikke (rådgiverens) person. Man ser også at det bør stilles større krav til hvilke verktøy som skal brukes, samt hvordan og når, det vil bidra til at struktur og prosess blir den samme for alle rådgiverne. Videre ser man også at om historikk og informasjon på inkubatorbedriftene samles lett tilgjengelig på ett sted, sparer man ansatte for tid når man har behov for informasjon eller oversikt.

At flere og mer strukturerte arenaer for kontakt med investorer etableres, mener man vil bidra til raskere og tidligere kapitalinnhenting.

I forhold til det siste punktet som nevner en ny arena for kontakt med investorer, så har dette vært diskutert internt i inkubatoren en tid. Her tenker Ipark seg et virtuelt verktøy der inkubatoren kan samhandle med inviterte brukere fra finans og næringsliv, ved at informasjon om idèer, prosjekter og gründere/selskaper legges ut med den hensikt at brukerne kan "snoke litt på egenhånd" eller motta "drypp" når det kommer noe "nytt" og så ta kontakt med inkubatoren når de ser noe av interesse. Man tenker seg med andre ord å snu strømmen for interesse og kontakt ved at investorer kan komme til Ipark i stedet for at Ipark kommer til dem.

Campus Kjeller:

"..den personlige biten kan aldri erstattes av et verktøy".

5.3 NETTVERK

5.3.1 NETTVERKSKATEGORISERING

**Hvilken del av inkubatorens nettverk er institusjonalisert og hvilken del er "privat";
hva er felles og hva kan ikke deles?**

Hvem inngår i inkubatornettverkene? Hvordan deles nettverksinformasjon?

Ipark

Ipark har nedfelt i sitt strategidokument at man i stor grad skal operere gjennom et utstrakt nettverk innen forskning, finans, næringsliv, virkemiddelapparat og hos myndighetene, blant annet for å holde størrelsen på egen organisasjon nede.

Det utstrakte nettverksarbeidet mot regional industri/næringsliv har også opphav i at Ipark har fått et større mandat fra eiere, Forskningsrådet og Innovasjon Norge til å drive "regional fasilitering", - å danne midtpunkt i et regionalt innovasjonssamarbeide.

Dette genererer igjen aktivitet og idèer: i forbindelse med workshops og seminarer gjennom Arena-prosjektene har man kommet i kontakt med gründere og aktører innen industrien som ønsker Ipark som utviklingspartnere.

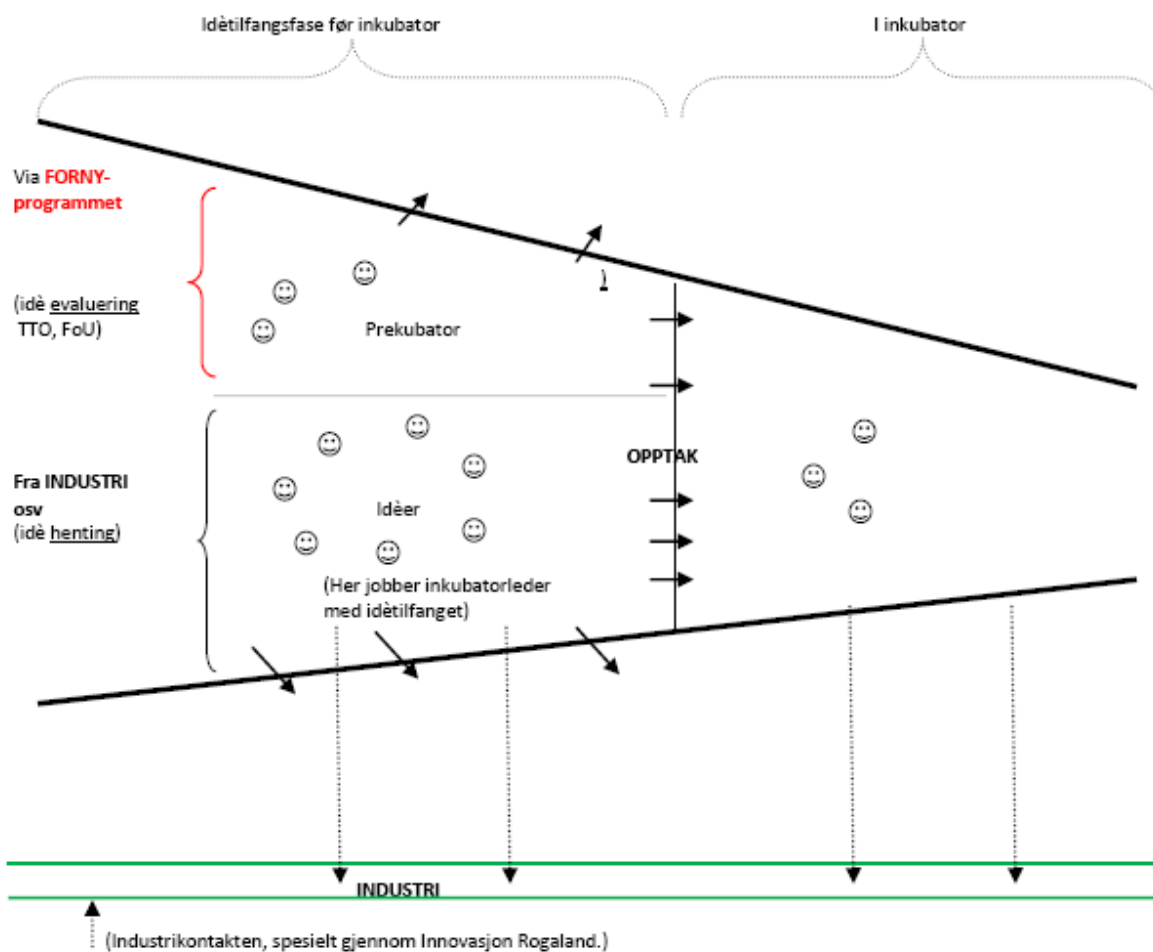
Idèer fra næringslivet resulterer i flere inkubatorbedriftsetableringer enn idèer som kommer via Prekubator fra academia, og fra Ipark understrekes det at det har vært jobbet mye for å bygge opp et renommè og tillit i det regionale næringslivet, som nå resulterer i at inkubatoren inviteres inn i etablerte bedrifter for å finne og diskutere gode idèer:

".. ofte så er det jo sånn at industrien ikke har tid til å følge opp behovene internt, de har fokus på det operative, på driften. Så hvis de kan sette ut ideen hos oss f.eks, så kan de kjøpe seg inn og selge seg ut senere. Så kan de jo følge med på oppturen kan du si, og selge seg ut ved exit." Flere gründere er også veldig bevisste i sitt valg av Ipark som utviklingspartner på grunn av deres ekspertise i forbindelse med det offentlige virkemiddelapparatet.

I og med Iparks regionale fasiliteringsrolle opp mot offentlige virkemiddelaktører, er det deres jobb å gjøre store bedrifter og underleverandører bevisste på de offentlige støtteordninger som finnes.

Nedenfor sees en illustrasjon over hvordan Ipark setter sin inkubasjonsrolle i forhold til regional industri:

Iparks illustrasjon av "trakten"



Både Ipark selv og informanter fra de øvrige to inkubatorene fremhever nettopp nettverket ut mot industrien som inkubatorens største styrke. "Campus Kjeller har instituttene som sin styrke, vi er HER og det er vår styrke", sier administrerende direktør i Ipark, og fremhever at nettverket er et resultat av måltrettet arbeide av staben,- bl.a gjennom ordningen med Ipartnere. Rekruttering av det direktøren humoristisk kaller "hvithåringer" til senior rådgiver stillinger; folk fra tidligere toppstillinger innen f.eks olje og gass, tilfører også inkubatoren verdifulle nettverksforbindelser. Alle informantene fremhever også spesielt de gode relasjonene som inkubatoren har til Innovasjon Norge via regionskontoret som er geografisk plassert i inkubatorens nærhet.

En av rådgiverne har et spesielt ansvar for å oppdatere lister med nettverksoversikter med nasjonale og internasjonale virkemiddelaktører, samt eksterne utviklingsprosjekter som inkubatoren er involvert i. Verdien av slike oversikter fremheves ved at en av inkubatorens største satsninger neppe ville blitt noe av dersom dette selskapets gründerteam ikke hadde befunnet seg på nettopp en slik liste.

Derimot er personlige nettverk i stor grad basert på relasjoner og tillit, - det mister sin verdi om det misbrukes og kan i liten grad "deles". *"Jeg snakket f.eks med en bedrift som jeg kjenner og da ville de gjerne ha med meg sånn at jeg kunne ringe rundt til alle jeg kjenner og høre om de ville skyte inn kapital – det kan jeg ikke", forteller en, " det er mange jeg kan ta en telefon til, men jeg kan ikke utnytte mitt private nettverk bevisst. Det er et dilemma".*

Men her skiller det også litt i forhold til hva nettverket brukes til; det oppleves f.eks ikke problematisk å bruke sitt eget nettverk som kilde til styremedlemmer til inkubatorbedriftene, og som arena for koblinger mellom parter som kan ha gjensidig nytte av det. Det er også greit å koble på hverandres nettverk om det er behov for ekstern kompetanse for å få verifisert teknologi.

Ipark jobber også (bl.a gjennom nettverket) med å systematisk identifisere potensielle styremedlemmer til inkubatorbedriftene, blant annet gjennom å holde kurs i styrearbeide for kvinner. Jobben med innhenting av kapital (utenom offentlig) til inkubatorbedriftene er viktig, men oppleves også som ubehagelig for den enkelte. Det tenkes og jobbes derfor også med hvordan man skal få en bedre "fasong på dialogen" med potensielle investorer i nettverket, og man ser da i retning av et virtuelt verktøy for inviterte brukere med finansielle muskler.

Forskningsparken

Forskningsparken har et ganske stort nettverk som ikke er relatert til den enkelte inkubatorleder eller ansatt. Inkubatorleder beskriver det slik når hun forteller om hvordan de kan videreformidle en gründer de selv ikke har anledning til å hjelpe: *"alle i nettverket vi bruker, f.eks at vi får inn en bedrift som vi ikke tror er noe for Forskningsparken, men kanskje du kunne gå til Ungt Entreprenørskap, eller til Start BI, til Start Oslo, altså vi prøver å formidle dem til nettverket utenfor bare for å gi dem hjelpen når de kommer. Og det nettverket er ikke personavhengig, det er etablert. Vi har f.eks Connect Norge, det er jo ikke personavhengig. Dit kan de gå. Vi har en liten eierandel i Venture Lab, de megler kapital. De hjelper til med å hente inn investormidler. Vi har BMI – Biomedisinsk Institutt, hvor de jobber med bioteknologi og medisinske prosjekter. Vi har Birkeland Innovasjon (TTO til Universitetet i Oslo). Det kan jo være at Campus Kjeller er et alternativ, det kommer jo an på hva de har og hvor de ringer fra, og vi har IT Fornebu som kan være et alternativ. Vi kan gjøre samarbeidsprosjekter med Birkeland dersom det er en idè i tidlig fase som kommer fra Universitetet i Oslo. Gjennom Nydalen Startup (inkubatorens "filial" i Nydalen) så har vi jo kontakt med BI."*

Når de selv behøver hjelp og ekstern kompetanse til sine bedrifter har Forskningsparken gode og velprøvde forbindelser til bank, revisor, regnskapsbyrå og patentbyrå som har god kompetanse på oppstartsbedrifter og gode rutiner på å kunne hjelpe en gründer raskt opp og gå. Det er selvsagt opp til den enkelte inkubatorbedrift om man velger disse eller andre aktører i markedet.

Det er også andre ikke spesifiserte aktører som inkubatoren har et godt forhold til, som "kjenner dem" som team og som en seriøs aktør,- der "døren åpner seg" når man ringer fra Forskningsparken. Dette gjelder blant annet Innovasjon Norge som man diskuterer mye med.

Det er også viktig å ha god kontakt med de ulike venturemiljø, man skal jo få ut selskapene ved exit og helst selge dem videre.

Når det kommer til bruk av personlig nettverk så nevnes særskilt innovasjonsdirektøren som en viktig døråpner, eksempelvis overfor investorer. Han trekkes ofte inn i prosjektene – og bidrar også med kompetanse og nettverk via de ukentlige avdelingsmøtene der alle inkubatorselskapene diskuteres - selv om han ikke er delaktig med egen portefølje.

I tillegg jobber det en person i Innovasjonsavdelingen med markedsbakgrunn, som har networking (inkubatorleders betegnelse) som sin hovedoppgave, og det bedriver også innovasjonsdirektøren gjennom sin jobb med å profilere inkubatoren.

Campus Kjeller

I Campus Kjeller sitt nettverk inngår bl.a forskningsinstituttene, høyskoler/universiteter, det offentlige virkemiddelapparatet (eks Innovasjon Norge, SIVA, Forskningsrådet, øvrige inkubatorer mfl), samt øvrige relevante innovasjonsaktører og investorer/fond, industrielle aktører.

Man har forbindelser til byråer/virksomheter som selskapene kan kjøpe tjenester fra, f.eks regnskapsbyrå, patentbyrå, advokat osv. Campus Kjeller sitt inkubatorteam opplever at det går et ganske skarpt skille mellom privat og felles/institusjonalisert nettverk: *"Vi har jo snakket om databaser og sånn, men det er jo også vanskelig fordi – nettverk ER personlig det! Det er faktisk ikke det samme om du ringer et eller annet nummer i en database. Nettverk må vedlikeholdes og jobbes med, og det er personlig. Og det er med den enkelte som døråpner at den enkeltes nettverk er interessant, ditt nettverk er ikke interessant for meg uten deg! Det er litt sånn som å være på cocktailparty sammen med noen eller alene,- det er litt forskjell!"*

5.3.2 NETTVERKSFASILITERING OVERFOR INKUBATORBEDRIFTENE

Hvordan tilrettelegger inkubatorene nødvendig nettverksfasilitering overfor den enkelte inkubatorbedrift?

Hvilken form og grad av intensitet har denne fasiliteringen?

Ipark

På detaljnivå foregår dette bl.a i form av kvalitetssikring av investorpresentasjoner: en informant forteller at dette ble gjort på forespørsel fra inkubatorbedriften.

Ellers arrangerer man bl.a felles lunsj med alle inkubatorbedriftene for å ønske en ny bedrift velkommen.

Forskningsparken

Inkubatorlederne i Forskningsparken bedriver en tett oppfølging av sine gründere når de skal i møte med investorer, bank, Innovasjon Norge osv,- da er inkubatorlederne med dem. Spesielt de yngre gründere har behov for "tung ryggdekning", det har også med forhandlingsposisjon å gjøre. Man gjennomgår også investorpresentasjonene sammen på forhånd for å kvalitetssikre dem. Gründerne får vist seg frem på messer og overfor investorer, og Forskningsparken legger også til rette for at de bygger nettverk innbyrdes gjennom bl.a inkubatorlunsjer.

I Forskningsparken generelt (utenfor inkubatoren) har man 130 selskaper som leietakere og flere har tidligere vært gjennom inkubatoren. Her ser man at gründere kan tipse og hjelpe hverandre, avlaste inkubatoren og det kan gi ulike positive synergieffekter.

Campus Kjeller

Campus Kjeller arrangerer seminarer og lunsjaktiviteter for å legge til rette for at folk møter hverandre, og man deltar sammen på ulike fagdager og nettverksaktiviteter som f.eks Oslo Innovation Week. En typisk nettverksfasilitering er opp i mot finansieringsaktiviteter, og her nevnes Eventure Karlstad der man forbereder selskaper på å møte investorer i ett event for å få tilgang til et helt nytt marked.

Inkuborteamet kvalitetssikrer også helst det som skal ut, f.eks gründernes investorpresentasjoner; *"Vi er preinvestoren, vi skal alltid teste først"*, opplyser inkubatorleder. Nettverksfasiliteringen handler mye om å ta telefoner og arrangere møter, å gjøre relevante kontakter linket opp mot en helt klar sak som skal løses; *"..først så tar vi dem med oss, men det kan også være at vi sier ring ham eller henne. Men som regel så arrangerer vi første date!"*

Man følger også med på ulike leverandører og tilbydere for å få ting skreddersydd. Inkubatorleder refererer til et konkret eksempel der man ved å delta i leverandørforhandlinger sammen med en gründer fikk innkjøpskostnadene ned fra kr 1 000 000,- til kr 0,- gjennom å tilrettelegge for at leverandørene ved å levere til et pilotprosjekt ble tatt i betraktning som samarbeidspartnere videre.

5.3.3 NETTVERKSARBEIDE OG FORBEDRINGSPOTENSIAL

Ser inkubatorene muligheter for forbedring i rollen som nettverksfasilitator?

Ipark

Med Ipark i rollen som koordinator i et fremtidig regionalt industrinettverk og med utstrakt nettverksjobbing som involverer inkubatoren i prosjektdeltakelse (f.eks Arena-prosjektet i regi av Innovasjon Norge, der hensikten er å skape møteplasser og nettverk gjennom bl.a seminarer, konferanser og workshops), vil det i fremtiden være behov for en egen person som har nettverksoversikt som sin hovedoppgave, mener en informant, og eksemplifiserer dette med at ved deltakelse i EU-prosjekter må man forholde seg til strikt rapportering og være oppdatert på hvor man skal rapportere til.

En informant mener at: *“Det viktigste med en inkubator er at det er en slags” levende organisme” som utvikler seg over tid til å bli mer sofistikert og betydningsfull. Her er nettverk stikkordet, men uten at man har gode verktøy og struktur og samhandlingsmekanismer og ikke minst ressurser som følger opp dette, så forsvinner verdien.”*

Overfor inkubatorbedriftene kan man godt bli enda flinkere til å jobbe med kvalitetssikringen av nettverksfasiliteringen på detaljnivå som f.eks presentasjonsteknikk, mener en informant, som synes at dette bør være en del av det standardiserte innholdet man tilbyr i rådgivningstimene til bedriftene.

Forskningsparken

Det er mange nyttige investor- og nettverksarrangement som man rett og slett ikke har kapasitet til å delta i. For inkubatoren kan de gi gode muligheter for å komme i kontakt med deal flow – med gründer og idèer, og de kan også gi tilgang til nyttige miljøer der gründerne kan skaffe seg samarbeidspartnere. Man kan altså alltid bli bedre på nettverksbygging, men dette er en prioriteringssak, og der vurderer man at det er viktigere å jobbe med selskapene.

Campus Kjeller

Selv om man forsøker å kunne avhjelpe andres behov gjennom eget nettverk, ser man at det hadde vært ønskelig å i større grad kunne dele sitt nettverk med kolleger, men at dette blant annet begrenses av tid til rådighet når ens hovedfokus er fremdrift i egne prosjekt.

Inkubatorleder forteller også at man jobber med å finansiere videreutvikling av CPI'en til et landsomfattende system som kan fungere som en nasjonal idèbase. Tanken er da å koble på ulike innovasjonsaktører, inkubatorene, forskningsmiljø med flere, for bedre å kunne dele kompetanse og løfte innovasjonsprosessene til et høyere nivå; *“Kanskje det kunne blitt en norsk slagkraft – ut, spesielt innen bestemte bransjer, så kan vi koble og lage verdikjeder!”*

5.4 SAMMENDRAG FUNN

Vi har i dette kapitlet sett at de tre inkubatorene har en relativt lik misjon og funksjon. Selv om to av dem (Campus Kjeller og Ipark) gjennom sin tilknyttede TTO har en rolle som FORNY-aktør, har dette mindre praktisk betydning når det kommer til organisering av selve kommersialiseringsprosessen; man skal uansett produsere en selvgående virksomhet.

Inkubatorenes rammebetingelser er noe forskjellig ut ifra regional kontekst (nærhet til henholdsvis forskning og større industrielle aktører), samt at størrelse på stab og den totale porteføljen varierer mye.

Vi ser også at måten de organiserer sine interne prosesser på varierer, der Campus Kjeller åpenbart har den mest stømlinjeformede og konforme prosessen. Ipark synes å ha en prosesstilnærming som tillater store individuelle forskjeller ut i fra den enkelte rådgiver sin arbeidsmåte.

På neste side skisseres grovt hovedtrekkene i forskjellene mellom inkubatorene.

Med dette tas funnene med til diskusjonskapitlet!

Tabell : Hovedtrekk i inkubatorenes rammebetingelser, organisasjon og prosess:

Tabell: Hovedtrekk i inkubatorenes rammebetingelser, organisasjon og prosess:		
Forskningsparken	Campus Kjeller	Ipark
<p>Stor avdeling + liten inkubatorstab Breddekompetanse (Gründertrainees)</p> <p>Aktiv eiere</p> <p>Nærhet til forskning og industri</p> <p>God kontakt mot virkemiddelapparat Nettverk institusjonalisert + noe privat</p> <p>Reelt teamsamarbeide Tettest interkommunikasjon + fildeling</p> <p>Verktøy brukes etter skjønn Små rapporteringsregimer Uformell evaluering Historikk er noe samlet</p>	<p>Integrert TTO Stor avdeling + liten inkubatorstab Breddekompetanse</p> <p>Aktiv eier</p> <p>Nærhet til forskning og industri God kontakt mot institutter God kontakt mot virkemiddelapparat Nettverk institusjonalisert + privat</p> <p>Mindre teamsamarbeide God internkommunikasjon + felles prosjektstyringsverktøy</p> <p>Verktøy brukes konsekvent Små rapporteringsregimer Uformell evaluering Historikk er strukturert Prosessdokumentasjon</p>	<p>Integrert TTO</p> <p>Kun stor inkubatorstab Breddekompetanse + noe spisskompetanse Gründertrainees Ipartnere</p> <p>Aktiv eier</p> <p>Nærhet til forskning og industri God kontakt mot industri Meget god kontakt mot virkemiddelapparat Nettverk institusjonalisert + privat</p> <p>Lite teamsamarbeide Minst interkommunikasjon + mindre brukt prosjektoversikts- verktøy</p> <p>Verktøy brukes etter skjønn Små rapporteringsregimer Uformell evaluering Historikk er lite strukturert</p>
<p>Hatteproblematikk Jobber tett med gründer i faser Rådgivningsform er konform</p> <p>Gründeropplæring obligatorisk</p> <p>Milepælstyrt</p>	<p>Hatteproblematikk Jobber tett med gründer i faser Rådgivningsform er konform</p> <p>Gründeropplæring ved behov</p> <p>Noe planstyrt Milepælstyrt Definerte faser</p>	<p>Hatteproblematikk Jobber tett med gründer i faser Rådgivningsform er individuell</p> <p>Gründeropplæring ved behov</p> <p>Milepælstyrt Definerte faser</p>
Mest teamorientert?	Mest prosessorientert?	Mest nettverksorientert?

Kap 6 Diskusjon

I dette kapittelet vil de ulike empiriske funnene bli nærmere gjennomgått med den hensikt å se etter mønstre i de innsamlede data. Deretter drøftes de identifiserte mønstrene opp i mot den teoretiske referanserammen.

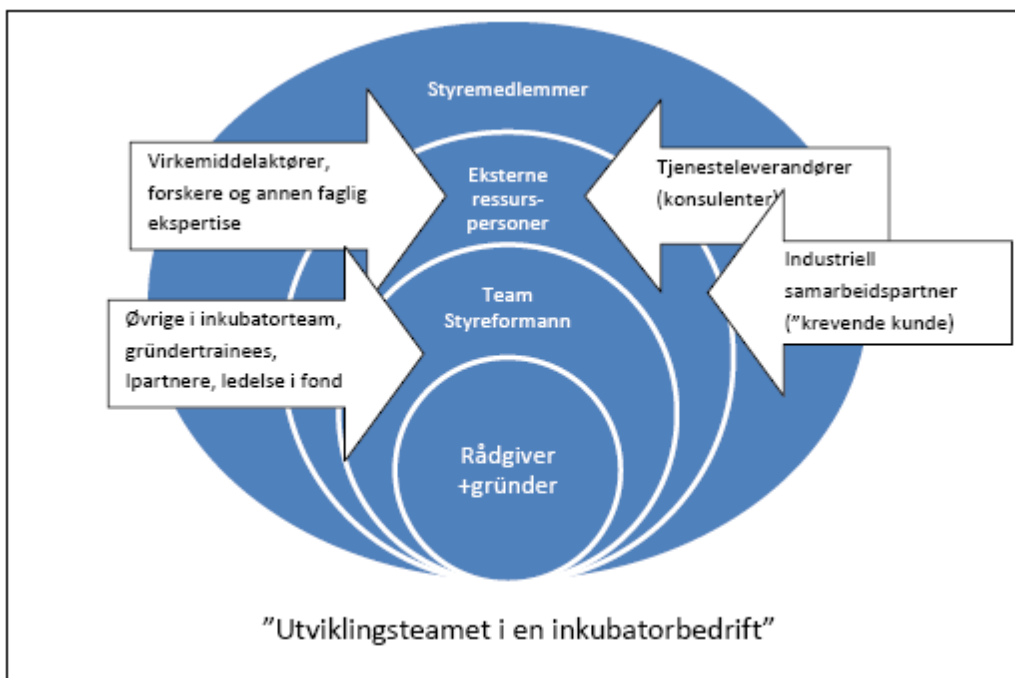
Avslutningsvis løftes drøftingens hovedkonklusjon frem, operasjonalisert som et forslag til styringsmodell for kommersialiseringsprosess i inkubator.

6.1. Team

6.1.1. Empirisk analyse

Felles praksis

Relatert til team ser vi at likhetene er størst tilknyttet inkubatorenes tilnærming til sin totale utviklingskraft, ved at en rådgiveren med breddekompetanse fungerer som en prosjektleder og kobler spisskompetanse av og på ved behov:



Figur: X "Utviklingsteamet i en inkubatorbedrift".

Spisskompetansen som kobles på relateres til ytre rammebetingelser som regional kontekst; eksempelvis spiller geografisk nærhet til forskningsinstitusjoner og industri, og delvis også til virkemiddelaktører, en rolle for hvilke muligheter man faktisk har. Man ser at komposisjon av skreddersydd spisskompetanse tar tid, men totalt sett er eneste mulighet ut i fra de begrensningene som ligger i inkubatorens stillingshjemler.

I praksis er altså kommersialiseringsprosessene gjennomgående lite organisert som et inkubatorteam

samarbeide.

Hver gründer/inkubatorbedrift er knyttet opp mot en rådgiver som gjør "alt" for at gründer skal lykkes, og grovt sett er inkubatoren en aktiv eier så lenge man ser at man kan bidra til å skape en verdiøkning i selskapet. Et opphør av inkubatorens engasjement avgjøres generelt på teamnivå og ikke av den enkelte rådgiver.

Rådgiverrollen innebærer en "hatteproblematikk" som krever stor bevissthet av rådgiver når man både skal være "investor og støtte". Rådgivningens intensitet varierer med gründer og hvor i utviklingsløpet selskapet befinner seg.

Ulik/kontekstbasert praksis:

Internt i inkubatorteamene varierer den individuelle erfaringsbaserte kompetansen fra næringsvirksomhet noe, og med gründererfaring spesielt. Variasjonen øker når teamstørrelsen øker. Hvorvidt teamet evner å dra veksler på egen tverrfaglig kompetanse varierer; inkubatoren med det største og mest tverrfaglige teamet ser også ut til å ha lavest grad av intern kommunikasjon og minst reelt tverrfaglig teamsamarbeide.

En stor ulikhet inkubatorene imellom viser seg gjennom tilknytning av ekstern kompetanse, der i park gjennom tilknyttede partnere (formell tilknyttet ressurssterk ekspertise) ser ut til å markant øke sin totale utviklingskraft, nettverk og ressurstilgang. Man bidrar også ytterligere til dette gjennom ansettelse av gründertrainees.

Den største inkubatoren har også flere spesialiserte funksjoner (ekspertisefunksjon, ekstern prosjektfunksjon), med den konsekvens at vedkommende med funksjonen da har færre bedrifter i sin portefølje.

De to minste inkubatorene hører derimot organisatorisk til en høyere avdeling, der man også har tilgang til ressurser (kompetanse og nettverk) som man kan dra veksler på.

Forklaringsfaktorer: ulik team- og rådgivningspraksis begrunnes ut i fra:

a) organisatoriske forhold	eiere:	krav til portefølje (satsningsområde) og resultater
	team:	størrelse, kompetansebehov
	ledelse:	krav til standarder, opparbeidet erfaring
	rådgiver:	individuell praksis, erfaring, kompetanse, tid
	gründer:	behov for oppfølging
b) regionale forhold	industri:	tilgang til samarbeidspartnere/kunder
	forskning:	tilgang til ekspertise
	akademia:	tilgang til ekspertise, arbeidskraft

karakteristikk av en gründer. Informantene virker langt på vei godt bevisste på inkubatorens misjon i å komplettere gründeren på disse feltene.

De teoretiske bidragene fra Rice (2000) og Rice & Matthews (1995) sier at den gjensidige utviklingsprosessen av en inkubatorbedrift i praksis er en "samproduksjon" mellom rådgiver og gründer. De sier videre at gründernes kompetansebehov må kartlegges, og at rådgivning kun ved behov ofte ikke er tilstrekkelig. Rådgivning må inneha proaktivitet, kontinuitet, intensitet og utholdenhet, men likevel være tilpasset den enkelte bedrifts utviklingsstadium. Rådgiver må "se" krisesituasjoner før de oppstår. Her samsvarer dataene som er samlet inn i denne studien en del med teorien, med litt avvik innen innledende kartlegging av gründeres behov. Her har f.eks. Forskningsparken en meget god analyse – radarplottet – som gir et godt bilde av gründeres styrker og svakheter og videre oppfølgingsbehov. Her oppgir Ipark at de mangler et godt analyseverktøy på små (1-2 manns) organisasjoner, og antyder at verktøyet de har må tilpasses dette behovet.

Strukturert bruk av ekstern kompetanse (nettverksressurser) kan ha mye å tilføre samproduksjonen og avlaster dessuten inkubatorteamet, fremheves av Rice (2000) og Rice & Matthews (1995) og dette ser vi at studiens inkubatorer også ser nytteverdien i. Her har Ipark gått lengst med tilknyttede Ipartnere, og ser en klar gevinst av dette.

Inkubasjonsbidragene sier mye om rådgivningens natur men lite om inkubatorteamet som helhet, derfor kan vi også se til de teoretiske bidragene innen prosjektstyring og NPD. Reelle tverrfunksjonelle team er en styrke gjennom hele NPD-prosessen, fremhever Cooper (1999) og Kahn, Barczak & Moss (2006). Selv om inkubatorteamene i studien i utgangspunktet er noe tverrfaglig sammensatt (litt avhengig av størrelsen), ser vi at i praksis jobbes det ikke reelt og kontinuerlig tverrfaglig. Derimot samsvarer teamorganiserings tilpassede ressursinnsats langt på vei med det Andersen, Grude & Haug (2007) definerer som en "trekkspillorganisasjon".

De empiriske funnene kan tyde på at det er et behov for overordnet koordinering når oppdragsmengden øker; eksempelvis en prosjektleder med overordnet ansvar for hele prosjektporteføljen. Dette samsvarer med Coopers (1999) konklusjon om at man bør ha en prosessleder i fast stilling når prosjektene er mange i antall.

Studien antyder også at det kan være problematisk for en inkubator når rådgivernes praksis varierer, samt at man ved økende oppdragsmengde mister ønskede muligheter til å diskutere de ulike prosjektene (selskapene) mer inngående internt i teamet.

Både Cooper (1999) og Andersen, Grude & Haug (2007) mener en virksomhet må ha definerte standarder for måloppnåelse og at hvert prosjekt må være gjenstand for prioritering og tildelte ressurser. Cooper (1999) mener også at prosjektteamet jevnlig må trenes i jobben de skal gjøre.

Alt i alt ser vi at teori og empiri er relativt samstemte innen hovedkategorien team.

6.2. Prosess

6.2.1. Empirisk analyse

Felles praksis

Inkubatorene i studien går alle inn som aktive eiere i inkubatorselskapene.

Standard inkubator- og utviklingsavtaler, planverk styrer merkantile, juridiske og økonomiske forhold mellom gründerbedrift og inkubator vedrørende selskapsutviklingen. Inkubatoravtalen har 2 års varighet og kan forlenges. Bedriftens daglig leder og styre (eiere) er juridisk og økonomisk ansvarlig, samt ansvarlig for bedriftens utvikling, og eventuelle avviking. Årsaken til styrt avviking eller konkurs, ligger som oftest i markedsforhold og/eller mangel på videre finansiering.

Man jobber opp i mot individuelt definerte milepæler for hvert selskap.

En gründerbedrifts vei "stemmer sjelden med kartet"; man ser det nødvendig å kunne justere målsetninger ut ifra de muligheter som til enhver tid dukker opp mht marked, samarbeidspartnere osv.

Man har små rapporteringsregimer og lite formell evaluering.

Søknader opp i mot offentlige støtteordninger er "obligatoriske" fordi selskapene i tidlig fase ikke er interessante for investorer.

Det mest kritiske for utviklingsløpet til et selskap er finansiering, og her vil inkubatoren jobbe med flere muligheter; først og fremst gjennom "obligatoriske" offentlige støtteordninger fordi man i en tidlig fase ikke er interessant for investorer.

Ulik/kontekstbasert praksis

Inkubatorene disponerer ulike analyseverktøy og benytter disse i varierende grad internt. Ikke alle analyseverktøy er tilpasset inkubatorens behov.

Ulike verktøy gir ulik grad av mulighet for prosjektstyring, oversikt og kontroll.

Skjønn legges til grunn for bruken av de ulike verktøy og dette henger bl.a sammen med at brukerne ikke opplever at ressursene knyttet til bruken legitimerer verktøyenes nytteverdi.

CPI er det eneste av verktøyene som tillater samhandling og deling av prosjektinformasjon mellom både interne og eksterne brukere.

Milepælenes kvalitetsmålingsgrad og planverkets detaljnivå varierer.

Intern variasjon i tilnærming til måloppnåelse, tilskrives at individuell arbeidsstil aksepteres.

Milepæler og periodiske statusmøter fungerer i noen grad som screeningpunkter for selskapet

status.

Plattformen som Campus Kjeller daglig jobber på, bidrar automatisk til en kontinuerlig prosessdokumentasjon og historikk og forenkler teamets samhandling, uten at dette medfører noen uttalt økt tids- og ressursbruk. Systemene til Ipark og Forskningsparken gir i mindre grad denne muligheten.

Gründeropplæring er i ett tilfelle obligatorisk, øvrige anser dette som lite hensiktsmessig siden alle gründere har ulike behov, derimot er man positiv til skreddersydd opplæring med basis i en "meny" gründer kan velge forskjellige tjenester fra.

Samarbeide med en "krevende kunde" er en løsning som bidrar til finansiering av det videre utviklingsløpet, samt til redusert risiko for bedriften.

Overordnet prosjektprioritering gjøres i 2 av 3 inkubatorer ved den innledende vurdering av hvilke selskap som skal tas inn i inkubatoren; man vurderer inkubatorens ressurser sett opp imot bedriftens behov for rådgivning og oppfølging og tar ikke ta inn for mange bedrifter i de mest ressurskrevende stadiene samtidig.

Den enkelte rådgiver prioriterer ut ifra skjønn internt i egen portefølje, og man har ikke fastsatte rammer å forholde seg til i så måte.

De 3 inkubatorene i studien har ulike tilnærminger til fasene i sitt utviklingsløp.

Ipark relaterer sine faser til de offentlige finansieringsordningene der "overgangene" mellom fasene håndteres gjennom at *finansieringen* av neste fase i utviklingsløpet kommer på plass. Disse fasene er tilnærmet "standard" når bedriften er FoU-basert, men ikke alltid relevante for andre prosjekter.

Campus Kjeller begrunner sin fasetenkning ut ifra den *naturlige* utviklingen en oppstartsbedrift gjennomgår. Forskningsparken deler ikke inkubatorløpet inn i faser, men relaterer det til milepæler. Fasene som skisseres er verken klart avgrensede eller adskilt gjennom formelle overganger, de er mer en definisjon på hvor langt i utviklingsprosessen en bedrift er kommet.

Forklaringsfaktorer: ulik/kontekstbasert prosesskarakteristika begrunnes ut i fra:

a) organisatoriske forhold	ledelse:	tid, holdninger, krav
	rådgiver:	tid, holdninger
	gründer:	tid, holdninger

	Prosesskarakteristika Mønster i empirisk materiale
Viktig å ha på plass I alle inkubatorer	Avtaler Fleksibilitet i prosess Målstyring Rammeverk: Milepæler Viss form for evaluering underveis Søknader mot offentlig risikokapital
Kontekstbasert (I alle eller noen inkubatorer, avhengig av situasjon eller regional kontekst)	Prosjektstyringsverktøy Prosjektoversiktsverktøy Analyseverktøy Rammeverk: Faser/stadier Innholdet i fasene/obligatoriske aktiviteter Prosessdokumentasjon. Evaluering "Krevende kunde" / industriell partner Gründeropplæring som "menyvalg" Avslutte "mislykkede" prosjekter i tide
Mindre viktig I én eller to inkubatorer	Rapportering + oppfølging Rapportering i faste intervaller Evaluering v/exit Standard for intern prosjektprioritering. Obligatorisk gründeropplæring (kurs/skole)
Ikke viktig I ingen inkubatorer	Rammeverk: Go/kill points (men noen er positive) Måledata (historikk) lagres (til analyse osv) Hyppig prosessfornyelse (evaluering, læring) Samtrening i team.

6.2.2. Teoretisk analyse

De empiriske funnene viser at utbredelse og bruk av prosessverktøy varierer, og at den lave bruken begrunnes ut i fra hensyn til tid og effektivitet,- verktøyenes nytteverdi legitimerer ikke tiden det tar å bruke dem. Man er ambivalent i synet på historikk og prosessdokumentasjon; dens nytteverdi sett opp imot tidsbruk.

De teoretiske bidragenes tilnærming til prosessverktøy er at de skal bidra til målstyring, kvalitetskontroll og kommunikasjon (Cooper 1999, Andersen, Grude & Haug 2007). De skal kort og godt strukturere og systematisere prosjektarbeidet etter definerte standarder og målsetninger.

De teoretiske bidragene fra både prosjektstyring og NPD omtaler også viktigheten av historikk og prosessdokumentasjon. Andersen, Grude & Haug (2007) omtaler rapportering som det viktigste grunnlaget en leder har for å kunne ta adekvate beslutninger *i tide*. De forklarer også at hensikten med evalueringer underveis og ved prosjektets slutt er *læring*.

Ifølge Cooper (1999) er også rapporter og evalueringer det viktigste grunnlaget man har for å foreta jevnlig retrospektive analyser av egen mal for produktutviklingsprosess,- igjen med *læring* som

formål. Mangel på historikk og dokumentasjon vil derfor begrense inkubatorenes mulighet for analyse og forbedring av egen praksis.

Vi ser at Campus Kjellers prosjektstyringsverktøy CPI tilfredsstiller de kravene Andersen, Grude & Haug (2007) stiller til prosjektstyringskontroll, og at dette verktøyet faktisk benyttes til tross for at teamet er presset på tid og ikke ser poenget med store "revuer" av små foretak som man uansett jobber tett med til daglig. CPI er dessuten "eksportert" til inkubatorer som ikke var med i denne studien.

Rett brukt kan antakelig gode oversikts- og prosjektstyringsverktøy frigjøre tid som inkubatoransatte trenger til rådgivning og kapitalinnhenting. Det vil derfor være naturlig å vurdere CPI som et foreslått verktøy som del av en beste praksis.

De teoretiske bidragene nevner videre spesifikt prosjektprioritering etter fastsatte rammer som et middel til å fordele ressurser på mest hensiktsmessig måte (Rice & Matthews 1995, Andersen, Grude & Haug 2007, Coope 1999). I forhold til at flere av informantene omtaler sin hverdag som hektisk og at de er presset på tid, kan det være at fastsatte prosedyrer for prosjektprioritering kan avhjelpe problemet.

Prosedyrene rundt inkubatorenes innledende avklaring av ansvar og myndighet er i prinsippet som anbefalt av Andersen, Grude og Haug (2007).

I forhold til avhandlingens teoretiske referanseramme, sier inkubasjonsbidragene lite om målstyring. Derimot er Andersen, Grude & Haug (2007) klare på at et prosjekt innledningsvis må skaffe seg oversikt over all usikkerhet som prosjektet er heftet med, det må dessuten ikke planlegges lengre frem enn man har herredømme over. Dette stemmer for så vidt overens med tankegangen vi finner igjen i inkubatorene. Hvor kontrollerbare milepælene er, jamfør Andersen, Grude og Haug (2007) kvalitetsdefinisjon; at milepælen må ha beskrevet hvilke betingelser som er knyttet til dens nådde tilstand (gjennomførte aktiviteter, oppnådd kvalitet osv), har denne studien ikke detaljert oversikt over.

De empiriske funnene antyder også at tøffe avgjørelser som faller i gründers disfavør gjerne sitter for langt inne hos den enkelte rådgiver, og at de derfor ikke blir tatt i tide.

Det teoretiske bidraget som konkret omtaler avvikling av et prosjekt, kommer fra Cooper (1999). Her omtales dårlig planlegging i forkant som den viktigste årsaken til avvikling av et prosjekt. Dessuten, sies det, lider virksomheter av sviktende evne til å avvikle mislykkede prosjekter i tide, og løsningen skisseres av Cooper (1999) som fastsatte prosessløp med faste screeningpunkter, der man gjør opp status og tvinges til å ta en beslutning ut ifra gitte kriterier og fastsatte standarder.

Beslutningstakerne må være utpekte personer på ledelsesnivå. Her ser vi at Campus Kjeller nok er

dem som jobber tette opp i mot denne filosofien.

En definert struktur og modell for prosessorganisering kan muligens kvalitetssikre fremdrift og beslutninger, samt avlaste den enkelte rådgiver for tunge personlige avgjørelser, jamfør Andersen, Grude og Haug (2007) og Cooper (1999). Det vil også derfor være naturlig å vurdere en mer standardisert prosessmodell for de inkubatorer som i dag mangler det.

Rice & Matthews (1995) mener videre at alle inkubatorer må tilby en "standard pakkeløsning" for gründerutdanning, organisert som pågående aktiviteter og programmer gründeren kan delta i. Disse må være strukturerte og korte, gjerne i kortkurs format som halvdags seminarer, lunsjsamlinger osv. Vi ser her at teori og empiri er samstemte (alle er enige om at gründerens tid er begrenset).

Fra de teoretiske bidragene ser vi at fasetenkningen innen virksomhetsetablering knyttes til det naturlige utviklingsløpet en (teknologibasert) nyetablering gjennomgår. Nytt i fasetenkningen ligger i at hver fase krever sin oppmerksomhet og kompetanse (Hovland 2008, Johansen 2009). Hensikten med å dele et prosjekt inn i stadier er for å hindre at man ikke planlegger lengre frem enn man har herredømme over (Andersen, Grude & Haug 2007). Fasetenkningen fra NPD har som utgangspunkt at den både skal bidra til å kvalitetssikre et prosjekt slik at det lykkes, og samtidig til at man stopper ulønnsomme prosjekter før de har kostet virksomheten for mye.

Filosofien bak fasetenkningen til Campus Kjeller er nettopp å bidra til rett fokus i rett stadium, mens Iparks faseinndeling gjenspeiler "overlevelseshierarki" sett i forhold til offentlig finansiering. Disse stadiene er mest relevante når selskapene er FoU-baserte siden de da som oftest faller inn under kriteriene for å motta offentlig støtte.

Disse tilnærmingene til faseinndeling av et utviklingsløp synes alle hensiktsmessige og står ikke i motsetning til hverandre. De bør derfor ha en plass med videre i diskusjonen omkring en anbefalt styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i inkubator.

Har så prosesskarakteristika noe å si for hvor vellykket et produkt blir? Flere av NPD-bidragene stiller seg tvilende til dette: Page og Schirr (2008) sier at prosesskarakteristika har den minst forutsigbare virkningen på produktets suksess, og at selve NPD prosessen er underordnet produktkarakteristika. Ettlie & Elsenbach (2007) viser til at virksomheter med adopterte modifiserte versjoner av Stage-Gate modellen, var mer innovative i forhold til prosess (organisering) men omtrentlig like sett opp i mot nivå og faser som andre virksomheter, hva angikk produktinnovasjon. Buijs (2002) mener at det ikke finnes noen beste praksis innen NPD-prosesser fordi ulike praksis innehar fordeler og ulemper, men at alle har sin misjon ved at de bidrar til refleksjon rundt egen NPD prosessutførelse. Ernst (2002) peker på et felt som er lite utforsket, nemlig hvilken virkning organisasjonskultur og NPD strategi har for et

nytt produkts suksess, og sier at dette pr dags dato (2002) ikke er tilstrekkelig utforsket. Han sier videre at det er uklart hvilken påvirkning forhold som nøkkelpersoner og personlig engasjement fra enkeltindivider har for resultatet.

De empiriske funnene peker mest mot "produktkarakteristika" i forhold til om en inkubatorbedrift lykkes eller ikke. Dette oppgir informantene i studien selv som "suksesskriterier":

Produkt (teknologi + patent), **Marked**, **Personer** (rett gründer, ledelse og styre) og **Penger** (til utviklingsløpet). Dette støtter NPD prosesskritikernes syn.

Imidlertid – hvorfor argumenterer prosjektstyringsbidrag og NPD bidrag *for standardiserte prosesser*? Jo,- de skal bidra til:

Økonomistyring og **kvalitetskontroll** gjennom rett disponering av ressurser, med læring og bedre økonomistyring og kvalitetskontroll i fremtiden som resultat. Innen inkubasjonslitteraturen peker også Rice & Matthews (1995) på viktigheten av å engasjere seg (inkubatoren) i en kontinuerlig tilnærming til evaluering og forbedring, slik at inkubatoren fortsetter å utvikle seg gjennom ulike stadier (inkubatorens) og etter som klientenes behov endrer seg.

Det kan dermed slås fast at argumentet for standardiserte prosesser verken slår i hjel eller står i motsigelse til argumentet om "produktkarakteristika" som hovedårsak til hvorvidt en inkubatorbedrift lykkes eller ikke.

Det konkluderes derfor med at både produktkarakteristika og prosesskarakteristika både har og kan ha, betydning for om "produktet" lykkes eller ikke.

6.3. Nettverk

6.3.1. Empirisk analyse

Felles praksis

De nettverksrelaterte funnene sammenfaller i størst grad i forhold til hvordan informantene holder institusjonaliserte og private nettverk adskilt. Institusjonaliserte nettverk nyttes hovedsakelig mot kjøp av tjenester og ekstern kompetansetilførsel, samt i forhold til finansiering og markeder.

De er også kilde til forretningsidéer og nye selskapetableringer i inkubatoren. Nettverkene er kilde til (skreddersydd) spisskompetanse. Imidlertid er det tidkrevende å sette sammen skreddersydd spisskompetanse, men kritisk å kunne gjøre! Store institusjonaliserte nettverk krever mye ressurser for å holdes oppdaterte.

Private nettverk må brukes med omhu og med den enkelte som døråpner. Det brukes til en viss grad for kompetansetilførsel, i vinn-vinn situasjoner, og som kilde til styreverv .

Generelt sett bistår studiens inkubatorer gründeren med innledende kontakt og setter opp møter

av situasjon eller regional kontekst	Rådgiver kvalitetssikrer presentasjoner
Mindre viktig I én eller to inkubatorer	Egne "nettverksambassadører" Systematisert nettverksoversikt for inkubator (dele mellom leder/rådgivere) Koble gründerne med hverandre Inkubator sentrum i regionalt innovasjonsnettverk
Ikke viktig I ingen inkubatorer	Systematisk introdusere eget nettverk for inkubator (dele) (Ingen)

6.3.2. Teoretisk analyse

Nettverkets betydning fremheves av de fleste bidragsytere innen den valgte inkubasjonslitteraturen (Bøllingtoft & Ulhøi 2005, McAdam & Marlow 2008, Rice & Matthews 1995, Rice 2000), med unntak av Chan & Lau (2005) som fant at nettverksaktiviteter hadde liten betydning for teknologibaserte oppstartsbedrifter i Hong Kong. Det kan derfor være en mulighet at internasjonale kulturforskjeller forklarer ulik tilnærming og nytteverdi i forhold til nettverk.

Nettverk beskrives i teorien (med unntak Chan & Lau 2005) som en kilde til forretningsidéer og nye selskapetableringer i inkubatoren.

Derimot skiller ingen av bidragene mellom institusjonaliserte og private nettverk, og denne studiens empiriske funn er interessante i så måte. Dette skillet illustrerer også inkubatorens sårbarhet i forhold til de private nettverkene; de har ingen verdi for inkubatoren når "eieren" slutter i jobben. Det er derfor sannsynlig at en inkubator bør se seg tjent med en størst mulig grad av et institusjonalisert nettverk, der inkubatoren inntar en mer offisiell rolle som nettverksfasilitator, Samtidig er det antakelig naivt å tro at private nettverk noen gang kan bli overflødige i en inkubasjonskontekst, og studien viser at det er bl.a på grunn av et stort profesjonelt nettverk at man trekker inn erfarne næringslivsledere som senior rådgivere i inkubatorene.

Nettverksbygging- og pleie omtales både av teori og informanter som tid- og ressurskrevende, men av vital betydning. Både Rice & Matthews (1995) samt Elvestad & Lullau (2000) har kommet til samme konklusjon.

Vi ser også at Ipark er i ferd med å etablere seg som midtpunkt i en organisert regional innovasjonsklynge. Denne nettverksrollen genererer også nye bedriftsetableringer i Inkubatoren, og gjør inkubatoren til en interessant samarbeidspartner for industrien, jamfør anbefaling fra Rice & Matthews (1995).

Studien har av naturlige årsaker ikke fanget opp inkubatorgründernes egne holdninger og forståelse

for nettversaktiviteter. Derimot ser vi at rådgiverne selv har tatt både nettverkets muligheter og begrensninger inn over seg i samsvar med de teoretiske bidragene; at nettverk både representerer en enorm ressurs for inkubatoren samtidig som det krever store ressurser å betjene.

6.4. Hovedutfordringer

6.4.1. Funn

Til nå har vi sett relativt isolert på henholdsvis team, prosess og nettverk, nå er det på tide å se dem under ett. Dette oppsummeres punktvis. (Se også vedlegg 11).

Dagens praksis i inkubatorenes kommersialiseringsprosesser

- Avtaler og planverk som samarbeidsgrunnlag
- Tett og proaktiv rådgivning relatert til selskapets modenhet
- Tilby gründeropplæring
- Kompetanse og ressurser kobles av og på
- Institusjonaliserte og private nettverk benyttes
- Små kontrollregimer og få rutiner for evaluering
- Mindre grad av prosjektstyring
- Få formelle kontrollmekanismer

Dette er dagens praksis i store trekk, uten å gjenta for mye av det som tidligere er skrevet.

Forklaringsfaktorer på dagens praksis

- Forretningsmodell (aktivt eierskap, virkemiddelaktører/offentlig kapital)
- Regional kontekst (tilgang på nettverk og kompetanse)
- Teamstørrelse (tid og muligheter)
- Holdninger (til verktøy, prosess, aktiviteter, historikk, læring)

Dette er forklaringsfaktorene når man legger informantenes egne forklaringer til grunn.

Forbedringspotensial i dagens praksis

- Overordnet prosjektkoordinering ved stor portefølje
- Bruk av tilpasset prosessmodell med strukturerende/støttende mekanismer
- Bruk av tilpassede prosjektstyringsverktøy
- Bruk av tilpassede analyseverktøy

Dette er forbedringspotensialet når vi ser det som defineres som dagens behov sett i forhold til det teoretiske rammeverket, spesielt i forhold til NPD- og prosjektstyringsbidrag som tidligere ikke har vært relatert til utvikling av gründerbedrifter i inkubator.

Suksesskriterier

Er det mulig å definere suksesskriterier for inkubator-drevne kommersialiseringsprosesser ut i fra funn i studien?

Vi ser at både teori og empiri peker på at de grunnleggende suksesskriteriene ligger i at man må ha et produkt, et marked til produktet, finansiering av produktets utviklingsprosess, og rett person til å drive utviklingsprosessen.

Vi ser videre at både inkubatorteam og nettverk spiller en rolle for å skaffe et marked til produktet og for å få produktet på markedet.

Når vi så går til de tre inkubatorene i studien for identifisere god praksis som støtter opp under team og nettverk, og som også støttes av teori, ser vi at:

- | | |
|---|--|
| • Avtaler og planverk som samarbeidsgrunnlag | Felles/dagens praksis |
| • Tett og proaktiv rådgivning relatert til selskapets modenhet | Felles/dagens praksis |
| • Tilby gründeropplæring | Felles/dagens praksis |
| • Kompetanse og ressurser kobles av og på | Felles/dagens praksis |
| • Institusjonaliserte og private nettverk benyttes | Felles/dagens praksis |
| • Overordnet prosjektkoordinering ved stor portefølje | Behov + teori |
| • Bruk av tilpasset prosessmodell med strukturerende/støttende mekanismer | Behov + teori |
| • Bruk av tilpassede analyseverktøy | Behov + teori |
| • Bruk av tilpassede prosjektstyringsverktøy | Behov + teori + god praksis (Campus Kjeller) |
| • Ipartnere (innovasjonspartnere) | God praksis (Ipark) |

6.4.2. Funn og tidligere forskning

Forventede funn

Ut i fra studiens eksplorative karakter, var det få forventninger til funn på forhånd.

Det var forventet at informantene kunne nevne en del "obligatoriske" aktiviteter et gründerselskap erfaringsmessig gjennomgår, men her ble det funnet lite.

Det var også forventet et høyere grad av reelt teamsamarbeide.

Ikke forventede funn

Det var flere funn som ikke var forventet på forhånd.

For det første ser vi at informantene definerer rådgiverrollen som veldig krevende på flere måter; det ene er hatteproblematikken som oppstår når inkubatoren blir en aktiv eier og rådgiver opptrer på eiers vegne i selskapet styre samtidig som man skal være en motiverende pådriver for gründer.

Dernest - det krevende i å måtte medvirke til å sette foten ned for et prosjekt som betyr mye personlig for en gründer.

Her ser vi at teorien nok fremstiller "intensitet i rådgiverrollen" som mer positivt ladet enn det ofte kan være.

Et annet funn som ikke var forventet på forhånd var informantenes tilnærming til prosessverktøy, mekanismer og aktiviteter; med andre ord hvor lite man bruker de verktøyene man faktisk har (analyseverktøy, og oversiktsverktøy) og hvor mye av denne bruken som er opp til den enkelte. Her fremkom det også en overraskende lav grad av dokumentasjon med tanke på historikk og læring. Disse funnene samsvarer for så vidt med funnene til Cooper (1999) som viser til at "man vet hvor man skal, så hvorfor alt dette ekstra arbeidet?"

Videre var det ikke forventet å finne ut at informasjonen om inkubatorselskapene er noe fragmentert lagret, og at man i liten grad har samlede nettverksdatabaser.

Det som ble nevnt og som ikke var forventet, var fasetenkningen man ser hos Campus Kjeller og Ipark, samt det utstrakte nettverksarbeidet som gjøres.

Flere av informantene var imidlertid såpass nyansatte (1 år) at lang erfaring ikke kunne legges til grunn for det som ble fortalt.

6.4.3. Forslag til styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i inkubator

Et av de foreslåtte tiltakene i punkt 6.4.1 er en tilpasset prosessmodell med strukturerende/støttende mekanismer. Bakgrunnen for en kombinasjon av identifiserte behov hos Ipark og velfungerende praksis fra Campus Kjeller:

Vi ser av de empiriske funnene at Campus Kjeller både har et opplevd lite rapporteringsregime samtidig som de har en prosessmodell og bruker et prosjektstyringsverktøy som samler all historikk og informasjon på ett felles og oversiktlig sted. De uttaler samtidig at de er presset på tid og har en så smidig og ubyråkratisk prosess som mulig.

Ved Campus Kjeller oppleves altså ikke prosessverktøyet som en tid- og ressurstyv.

Ipark opplever seg også presset på tid, samtidig som man bruker tid på å søke opp informasjon. Man tar heller ikke i bruk tilgjengelige verktøy begrunnet ut i fra at tiden det tar å bruke dem ikke legitimerer nytteverdien.

I tillegg til dette ser man hos Ipark et behov for å "sette foten ned tidligere" og avhjelpe den enkelte rådgiver til dette. Man ønsker også å jobbe likt.

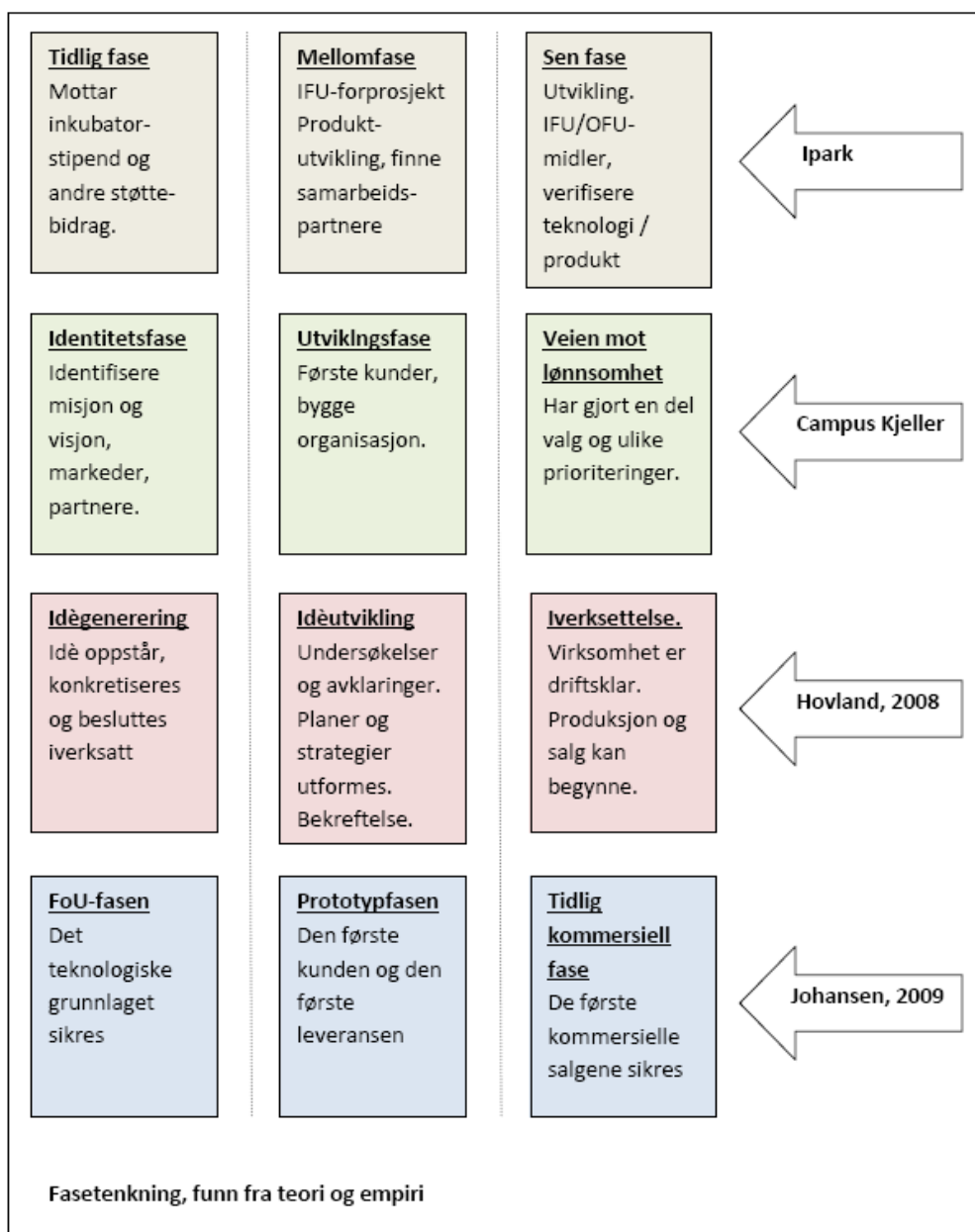
Både Campus Kjeller og Ipark tenker seg selve utviklingsløpet i kommersialiseringsprosessen som tre faser, riktignok litt forskjellige.

Disse identifiserte behovene foreslår den teoretiske referanserammen løsningene på: både Hovland (2008) og Johansen (2009) understreker viktigheten av fasetenkning for å ha rett fokus tilpasset bedriftens modenhet. Denne filosofien finner vi også hos Campus Kjeller sin fasetilnærming.

Cooper (1999) viser til at adskilte stadier med definerte aktiviteter fungerer som en kokebok for å gjøre de riktige tingene i en utviklingsprosess, samtidig som at man må oppfylle bestemte kriterier for å kunne passere porter mellom stadiene. Dette fungerer som nødvendige screeningpunkter der man tvinges til å ta riktige avgjørelser. En fasemodell tilsvarende Stage Gate modellen vil derfor kunne supplere dagens milepæler og aktivitetsplaner, samtidig som inkubasjonsprosessen blir mer ryddig og forutsigbar for alle involverte aktører.

Hva skal så de ulike stadiene inneholde av forutbestemte aktiviteter, og hvilke kriterier må oppfylles for å kunne passere gjennom en port til neste stadium?

Cooper (1999) sier at dette må være tilpasset den enkelte virksomhet (inkubator) for at modellen skal ha noen opplevd nytteverdi, og Loch (2000) sier at radikale nye (NPD) prosjekter krever mindre struktur og større grad av utforskning enn inkrementelle prosjekter. Hovedmålsetningen må være å formulere hva virksomhetens forretningsmål krever av innovasjonsbehov, og at dette operasjonaliseres i en hensiktsmessig sammensetning av (NPD) aktiviteter som er tilpasset virksomhetens kontekst. Det er altså åpenbart at en Stage Gate modell uansett bare vil kunne tjene som et rammeverk for en inkubatorprosess. Fra inkubasjonsrelatert teori og empiri, ser vi i tabellen på neste side hvordan de ulike bidragsyterne tenker seg fasene en nyetablering må gjennom:



Johansen (2009) har gått lengst i å definere fasene slik:

FoU-fasen

- det er i løpet av denne fase forretningsidèen tar form
- i denne perioden vil man ofte allerede måtte danne et nytt selskap som skal ta ansvaret for en senere kommersialisering
- den forskningsmessige innsatsen må resultere i at spesifiserte krav til den nye teknologien er tilfredstilt
- det må etableres markedskontakt
- for å få vurdert produktet kan potensielle kunder, mulige fremtidige investorer og medarbeidere kunne være støttespillere
- det bør foreta en beregning av hva neste fase vil koste, dette vil innbefatte en første planlegging og kostnadsberegning av en første salgbar prototyp

- man bør lete etter muligheter for offentlig finansiering av forskningsinnsatsen

Prototyp-fasen

- første kunde er funnet, nye kunder må sikres
- første leveranse av nytt produkt eller tjeneste finner sted
- avhengig av produktets art (eks masseprodukt eller kapitalprodukt) må produktet gjennomprøves og barnesykdommer kureres
- gjennomføring av detaljerte tekniske og økonomiske beregninger av prototyp og kostnader ved installasjon, prosjektplan med milepæler osv må utarbeides
- selskapet må være juridisk etablert
- kapitalbehovet i denne fasen vil være større enn i den forrige
- behov for flere hensiktsmessige finansieringsformer (OFU- og IFU-kontrakter, muligens såkornkapital), men disse vil sjelden være tilstrekkelige
- det må lages forretningsplan og markedsanalyse (spesielt mtp investorer)
- ift første leveranse må man bla. vurdere underleverandører, opprettholde løpende kontakt med kunden, dokumentere arbeidet som gjøres

I denne fasen må markedsmessige, teknologiske og finansielle mål defineres skarpere enn i den foregående fase.

Tidlig kommersiell fase

- sterkt fokus på å skaffe kontrakter
- fokus på markedsføring og salg
- fokus på inntjening
- kapitalbehov vil i denne fasen være størst (!) samtidig som offentlige midler gjerne ikke lenger er tilgjengelige
- oppbygging av organisasjon med rutiner og prosedyrer blir viktig fordi kunder vil etterspørre bedriftens rutiner for kvalitetssikrings- og internkontroll

Med grunnlag i dette diskusjonskapittelets drøfting av teori og empiri, ser vi at vi har både identifiserte suksesskriterier og prinsipper fra fasetenkning og Stage Gate modell som grunnlag for en "styringsmodell."

Modellen presenteres på neste side.

Denne modellen er den mest konkrete og detaljerte anbefalingen det er mulig å gi ut i fra de funnene som er gjort i denne case studien.

Styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i inkubator:

BASIS

- Avtaler og planverk som samarbeidsgrunnlag
- Tett og proaktiv rådgivning relatert til selskapets modenhet
- Tilby gründeropplæring
- Kompetanse og ressurser kobles av og på ved behov
- Institusjonaliserte og private nettverk benyttes
- Overordnet prosjektkoordinering ved stor portefølje
- Bruk av tilpasset prosessmodell med strukturerende/
støttende mekanismer
- Bruk av tilpassede analyseverktøy
- Bruk av tilpassede prosjektstyringsverktøy
- Ha lpartnere (innovasjonspartnere)

PRINSIPPER FOR PROSESSMODELL

- Rett fokus i rett stadium
- Fyll hvert stadium med de rette aktivitetene
- Hver fase legger grunnlaget for den neste
- Ikke gå videre til neste stadium før det forrige er skikkelig gjennomført
- Ha forhåndsdefinerte beslutningstakere som tillater steget over i neste fase

Kap 7 Konklusjon og anbefaling

Hensikten med dette kapittelet er å oppsummere og konkludere avhandlingen, samt å ta stilling til svar på forskningsspørsmål og problemstilling.

Vi startet med et bilde av hull i vår kunnskap om hva som gjør en inkubator ”vellykket”, og vårt mål har, gjennom en eksplorativ tilnærming, vært å bidra til økt innsikt i hva som bidrar til en ”god praksis” for utvikling av gründerbedrifter i norske inkubatorer. Den overordnede problemstillingen har vært;

”Gitt at samfunnet skal satse på inkubasjon som metode, hvordan må ressursinnsatsen innrettes for at inkubatorene skal kunne utvikle sine gründerbedrifter mest mulig effektivt?”

Det ble valgt å ta utgangspunkt i teoretiske bidrag fra inkubasjonsforskningen, samt fra fagfeltene prosjektstyring og New Product Management, for å se om dette kunne utfylle den teoretiske referanserammen.

Det empiriske grunnlaget har vært tre FoU-inkubatorer fra sentrale strøk. I møte med disse inkubatorene har vi hatt med oss følgende 4 forskningsspørsmål:

- * Hvordan strukturerer man kommersialiseringsprosessen i en inkubator?
- * Hvilke forklaringsfaktorer finner vi bak struktureringen av kommersialiseringsprosessene?
- * Hva er suksesskriterier for utvikling av gründerbedrifter?
- * Hvordan kan suksesskriteriene samles til en god og anbefalt praksis, operasjonalisert som en styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i en inkubator?

7.1.Evaluering av forskningsspørsmål

Med bakgrunn i kapittel 6 har vi så funnet svar på de spørsmålene som har vært reist; denne case studien har gitt oss et godt bilde på hvordan kommersialiseringsprosessene struktureres i de inkubatorene som har vært i fokus for studien.

Det er sannsynliggjort forklaringsfaktorer bak de ulike empiriske mønstre som er identifisert, basert på de funn som er fremlagt.

Ulike suksesskriterier er identifisert, også de basert på fremlagte funn, og avslutningsvis er de ulike suksesskriteriene operasjonalisert i en styringsmodell for utvikling av gründerbedrifter i en inkubator.

Den anbefalte styringsmodellen gir såpass klare retningslinjer for hvordan ressursinnsatsen må innrettes for at inkubatorene skal kunne utvikle sine gründerbedrifter mest mulig effektivt, at svaret på forskningsspørsmålet anses som besvart innenfor de muligheter og begrensinger som er forklart i innledningskapittelet og metodekapittelet.

7.2.Begrensninger og muligheter

Avhandlingen har blitt utført som del av en mastergrad, og ressurser som tid og penger har derfor satt sine begrensinger for studien.

Innenfor rammen av en komparativ case studie ligger det som forklart i metodekapittelet muligheter for *teoretisk* generalisering av funnene.

Det innebærer at funnene kan anses å ha gyldighet innen konteksten de er hentet fra, men ikke nødvendigvis lar seg generalisere til de øvrige inkubatorer i Norge eller verden for øvrig.

Studiens svakhet er at den baserer de empiriske funn på hva informantene selv *oppfatter* eller *oppgir* som riktig. Slutninger basert på data fra et lite utvalg informanter, kan også skyldes *tilfeldigheter* eller andre forhold som undertegnede ikke er herre over.

7.3. Implikasjoner

Empirisk har vi sett at inkubatorer organiserer sine prosesser både likt, ulikt, og kontekstbasert. Vi har også kunne spore likheter til NPD-fagfeltet i forhold til aktørens tilnærming til verktøy og prosesser.

Teoretisk har vi sett at funnene samsvarer med størsteparten av de konklusjonene i inkubasjonsbidragene, samt at teori fra prosjektstyringsfaget og produktutviklingsfagfeltet (NPD) også har relevans som referanseramme for inkubasjon. Utfordringen med teori hentet inn fra andre fagfelt, er å se grensene for dens relevans.

Resultatene fra denne avhandlingen har vist seg å ha betydning for bedre å forstå prosesser, strukturer, mekanismer, aktiviteter og aktører i en inkubasjonskontekst.

De peker også på viktigheten av å engasjere seg i en kontinuerlig tilnærming til evaluering og forbedring, slik at inkubatoren fortsetter å utvikle seg i takt med eiere og klienters krav.

7.4 Behov for videre forskning

Avslutningsvis kan vi si at studien gjennom en eksplorativ tilnærming har generert økt innsikt i inkubatorens tilnærming til gründerbedriftens kommersialiseringsprosess.

De funn som er gjort kan bidra til fokus på forbedringer av praksis.

Videre vil funn og empiriske data fra denne studien kunne danne grunnlag for nye og spennende forskningsspørsmål.

Denne studien har ikke gjort funn i forhold til konkrete målinger, verken til addisjonalitet, økonomiske resultater osv. Her er det behov for mer forskning, noe også Clausen, Lindeløv, Ljunggren & Rønning (2009) har pekt på. Andre spennende forskningsspørsmål for fremtiden er i hvilken grad entreprenørutdanning har målbare resultater for gründerbedriftens overlevelsessevne, og hvordan utdanningen eller opplæringen eventuelt bør organiseres og tilrettelegges.

Et svært interessant videre forskningsområde vil etter undertegnede sitt syn også være den pågående prosessen med å skape en regional innovasjonsklynge i Rogaland med Ipark som det naturlige midtpunkt!

Referanser og kilder

Andersen, Sveins S.; artikkel: "Aktiv informantintervjuing", Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, Vol.22, 278-298, 2006.

Askevold, E.O., Halvorsen, T., Laudal T., og Steineke, J.M.; *Norske forskningsparker: mot en bedre organisert nyskaping?*
Rogalandsforskning. RF-2003/174.

Bhabra-Remedios & Cornelius; (2003): "Cracks in the Egg: Improving performance measures in business incubator research". A paper for Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th annual Conference, Ballarat, 28.sept—1 Oct, 2003.

Blaikie, Norman; (2000): *Designing social research*", Polity Press, Cambridge, UK. 2000.

Bolkesjø, Torjus; Møller, Geir & Vareide, Knut; (2004); "Evaluering av kommersialiseringsenhetene i FORNY-programmet". Kortrapport nr 212. Telemarksforskning-Bø.

Borlaug, S.B & Borgar Hansen, T.; (2008) NIFU STEP rapport 5/2008 "*Lokale systemer for kommersialisering av forskningsbasert kunnskap*".
NIFU STEP (2008).

Briggs, Charles L.; artikkel: "Introduction", fra Briggs C.L. (1986), *Learning how to ask*, Cambridge University Press.

Buijs, Jan (2002); "Modelling Product Innovation Process, from Linear Logic to Circular Chaos.". *Creativity and Innovation Management*, volume 12, no.2, june 2003. Blackwell Publishing Ltd. 2003.

Bøllingtoft, A. Og Ulhøi, J.P: The networked incubator – leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing* 20 (2005) 265-290

Chan, K.F og Lau, T: Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly.
Technovation 25 (2005) 1215-1228.

Chen, C.-J.: Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance. *Journal of Business Research* 62 (2009) 93-103.

Clausen, Rønning, Lindeløv & Ljunggren; (2009); "Følgeevaluering av FoU-inkubatorer med distribuerte løsninger". NF-rapport nr. 4/2009.

Cooper, Robert G.: (1990) *Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products*.
Business Horizons / May-June 1990, pp.44-53.

Cooper, Robert G.: (1999) *The Invisible Success Factors In Product Innovation*.
J PROD INNOV MANAG 1999;16:115-133. Elsevier Science Inc.

Eisenhardt, Kathleen M.: (1989) *Building Theories From Case Study Research*.
The Academy of Management Review, Vol 14, No.4.(Oct.,1989),pp.532-550.

Eisenhardt, Kathleen M. & Graebner, Melissa E.: (2007) *Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges*. *Academy of Management Journal* 2007, Vol.50, No.1,25-32.

Ernst, Holger; (2002): "Success Factors of NPD: a review of the empirical literature". *International Journal of Management Reviews*, Volume 4. pp. 1-40.

Ettlie, Johan E., & Elsenbach, Jorg M.; (2007): "Modified Stage-Gate regimes in New Product Development". *Journal of Product Innovation Management*, 2007;24;20-33.

Elvestad, B. & Lullau, K.M.: (2000) God praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia. Rapport på oppdrag av Kommunal- og Regionaldepartementet.

<http://www.regjeringen.no/upload/kilde/krd/rap/2000/0008/ddd/pdfv/116886-sluttrapport-be-va1.pdf>

Flyvbjerg, Bent: (2004) *Five misunderstandings about case-study research*.
Qualitative Research Practice. London and Thousand Oaks, CA: Sage, 2004, pp.420-434.

Fossåskaret, Erik & Aase, Tor Halvdan (2007), "Skapte virkeligheter". Kvalitativt orientert metode". Universitetsforlaget 2007.

Griffin, Abbie & Page, Albert L.: (1993) *An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure*. J PROD INNOV MANAG (1993) 10;291-308.

Hovland, Nils Per; (2008): "Entreprenørskap og innovasjonsledelse". Cappelen Akademisk Forlag 2008.

Jacobsen, Dag Ingvar; 2002: "Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode." Høyskoleforlaget 2005.

Jensen, Bjarne & Harmsen, Hanne: (2001) *Implementation of success factors in new product development – the missing links?*
European Journal of Innovation Management, Volume 4, Number 1, 2001, pp.37-52.

Johansen, Inge; (2009): "Innovasjon og nyskaping. Et samspill mellom gründere, forskere, industri og investorer". Tapir Akademisk forlag, Trondheim, 2009.

Kahn, Kenneth B., Barczak, Gloria & Moss, Roberta; (2006); "Dialogue on Best Practices in New Product Development. Perspective; Establishing an NPD Best Practices Framework." Journal of Innovation Management, 2006;23;106-116.

Klofsten, Magnus: (2009): "Affårsplattformen". SNS Forlag, Stockholm 2009.

McAdam, M. og Marlow, S.: A preliminary investigation into networking activities within the university incubator. European Journal of Innovation Management Vol.14, No.4 2008. pp.114-141.

Mian, S.A.: Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework. Journal of Business Venturing 12, 251-285.

Nam, Y-H.: The roles of incubator organizations in hi-tech venture creation in Korea. Asia Pacific Journal of Management, vol.17, 277-296 (2000).

Rice, M.P & Matthews, J.B.; *Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles & Practices of Successful Business Incubation*.

Quorum Books. Place of Publication: Westport, CT. Publication Year: 1995.

Rice, M.P; (2000) "Co-production of business assistance in business incubators. An exploratory study." *Journal of Business Venturing* 17 (2002) 163-187.

Schumpeter, J.A (1934) "The Theory of Economic Development". Cambridge; Harvard University Press.

Yin, Robert K.(2009), "Case Study Research. Design and methods." SAGE Publications, Inc. 2009.

Young-Ho Nam: (2000) *The roles of incubator organizations in hi-tech venture creation in Korea*. *Asia Pacific Journal of Management*, vol.17, 277-296 (2000).

St.meld. nr. 7 (2008-2009):

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/2/1.html?id=538019>

IKT-forum; definisjon av prosess:

http://ksikt-forum.no/artikler/2008/8/pbm_innforing

Linker:

Innovasjonsaktører:

www.siva.no

www.innovasjon norge.no

<http://www.rcn.no/no/Forsiden/1173185591033> (Forskningrådet)

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&cid=1226485703350&pagename=forny%2F>
[Hovedsidema](#)l (Forny-programmet)

www.fin.no

www.skape.no

www.greaterstavanger.com

www.drivinkubator.no

www.ipark.no

www.forskningsparken.no

www.campuskjeller.no

Innovasjonsprosjekter:

KASK-prosjektet:

<http://www.interreg-oks.eu/se/Menu/Kattegat%2FSkagerrak/Godkända+projekt/Projektlista/KASK+Innovation>

Statoil sitt utviklingsprogram "Loop":

<http://www.statoil.com/no/technologyinnovation/technologymanagement/industrialdevelopment/projectfundingloop/pages/default.aspx>

Entreprenørutdanning:

Businessutviklingsprogrammet Accelerace: <http://www.symbion.dk/index.php?id=689>

Venture Cup: <http://venturecup.wordpress.com>

Diverse:

Store Norske Leksikon på nett: www.snl.no

Campus Kjeller sitt inkubatortilbud

fra www.campuskjeller.no



De første årene kan ofte være svært krevende for et nystartet selskap. Derfor har vi utviklet Campus Kjellers inkubator. I inkubatoren kan nystartede selskaper få den støtten de trenger for å få lansert sin idé i markedet og skape en lønnsom forretning på kortest mulig tid. Til enhver tid er det 15-20 utvalgte selskaper i inkubatoren, og de er der gjerne i to-tre år hver.

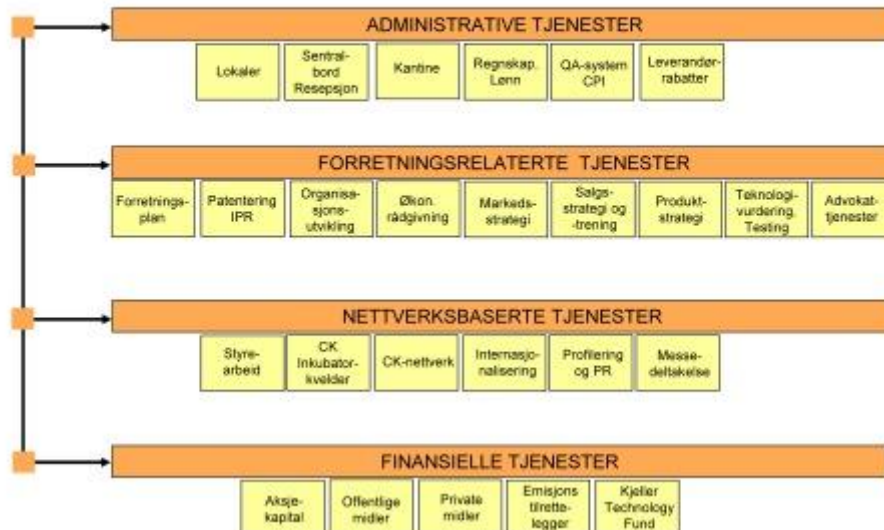
Campus Kjeller ble etablert i 1995, og har frem til i dag blant annet bygget opp en solid kapitalbase på over 20 millioner kroner som aktivt benyttes som såkornkapital i porteføljeselskapene.

Inkubatorens tilbud

Vi tilbyr et utviklingsmiljø hvor nystartede selskaper kan få tilgang til blant annet:

- Ledelsesstøtte og verktøy
- Nettverk og spesialister innenfor en rekke ulike områder
- Finansieringshjelp
- Administrative tjenester

Inkubatorprogram - Campus Kjeller



Forskningsparken sitt inkubatortilbud

fra www.forskningsparken.no



Forskningsparkens Inkubator legger til rette for at du skal oppnå suksess med din ide og din virksomhet. Vi bistår deg i prosessen med å etablere og utvikle selskapet – ved å investere det som kreves av kapital og kompetanseressurser. Sammen skal vi skape en virksomhet med vekstkraft og potensial.

Forskningsparkens Inkubator ønsker å være en aktiv eier i prosjekter og selskapene man involverer seg i. Dette innebærer at vi i de fleste tilfellene inntar en plass i styret, og det etableres aksjonæravtaler som knytter Forskningsparken og gründer tett sammen.

Dersom en gründer ikke har etablert aksjeselskap, pleier Forskningsparken og gründer å gjøre dette sammen.

Vi har gruppert våre aktiviteter inn i tre hovedgrupper som vi mener er avgjørende for å utvikle suksessfulle selskaper. Dette er de tre M'er; Money, Market og Management. Alle våre tjenester og innsats faller inn under en av disse benevnelsene.

Våre typiske oppgaver vil være å koble selskaper med andre partnere / selskaper / personer innen de tre M'er. Inkubatorens nettverk og erfaring gjør at vi har gode forutsetninger for å finne gode potensielle koblingsmuligheter.

Inkubatorselskapene bruker oss som rådgiver og mentor i alt fra operasjonelle til strategiske spørsmål. For praktiske ting, som å vite hvor mye man skal betale et eksternt styremedlem, er det nyttig å ha erfaringstall og referanser å knytte sine argumenter opp til. Forskningsparken Inkubator bidrar med viktig erfaring på de fleste områder.

Hvordan avtaler skal utformes og innholdet i disse, er eksempler som vi bistår våre inkubatorselskaper med. Vi og tilknyttede ressurser har vært igjennom de fleste varianter tidligere.

Oppsummert tilbyr vi et komplett tilbud til gründere og oppstartsselskaper med ambisjoner om å bli en internasjonal suksess. Dette skjer gjennom aktiv deltagelse og involvering fra vår side.

Hvorfor kan Inkubator være lønnsomt for din virksomhet?

Det aller viktigste for deg som gründer er å ha fokus på kjernevirksomheten, og å jobbe med den ideen selskapet er tuftet på. Men mange gründere opplever at de må bruke minst like mye tid på andre oppgaver - som finansiering, styrearbeid, økonomi/regnskap, rapportering, søknader, markedsføring. Inkubator kan hjelpe deg med alle disse oppgavene, slik at du kan konsentrere deg om å utvikle selskapet.

Hvordan fungerer Inkubator i praksis?

Vi går direkte inn med kapital i selskapet, og vi bidrar med kompetanse og erfaring innen drift, kommersialisering og utvikling. Vi har også bred kunnskap om offentlige stipender og stønadsordninger, her er det flere muligheter enn mange er klar over. For å bli med på Inkubator-opplegget, må bedriften først gjennom en opptaksprosess. Her evalueres bedriftens muligheter og utfordringer, og vi ser hva vi kan bidra med.

Hva koster det å benytte Inkubator?

Som godtgjørelse for vårt arbeid, investerer vi i en mindre eierandel i selskapet. Det øker vår felles motivasjon for å nå målet. Lykkes du, lykkes vi.

Ipark sitt inkubatortilbud

(fra www.ipark.no)



Alt tyder på at du har en glimrende idé. Nå skal den realiseres. Iparks avdeling for utvikling av nye bedrifter heter Ipark Inkubator. Her kan du etablere bedriften din i den aller første fasen.

Inkubatorbedriftene er delt i tre kategorier:

Forskning og utvikling

Mat og natur

Kultur

Ipark Inkubator er lokalisert i et eget bygg på Iparks område. Her er det 40 kontor, fellesareal og møterom.

Inkubatoren består av kunnskap og nettverk, rom og viktige kontortjenester som stilles til disposisjon for oppstartbedrifter.

Ipark Inkubator skal bistå med å få fram nye forretningsidéer og bringe dem fram til lønnsom virksomhet. Inkubatoren skal tilby bistand både i tidlig fase, og i den videre utviklingen av bedriften. Her kan du også få hjelp i det meget viktige arbeidet med å skaffe kapital, din første kunde, samarbeidspartnere og allianser til å utvikle potensialet i bedriften din.

Kombinasjonen av kontorfasiliteter, samarbeid mellom bedriftene, tjenester som leveres fra inkubatoren og kompetansenettverk sørger for at du som gründer får det optimale utgangspunktet for utvikling av din forretningsidé

Tjenester vi leverer til bedriftene er:

Selskapsetablering

Forretningsanalyse og plan

Søknad om inkubatorstipend

IFU eller OFU prosess

Etablering av styre

Etablering av faglig rådgivende gruppe

Bedriftsidentitet

Organisasjonsutvikling

Produktutvikling

Produksjon

Markedsutvikling

Distribusjon

Internasjonalisering

Finansiering

Innhenting av egenkapital

Strukturert analyse av verdiutviklingen i selskapet

Noe av det viktigste vi tilbyr våre bedrifter er aktivt eierskap og rådgivning tilpasset bedriftens utviklingsfase. Gjennom deltakelse i styret i bedriften, sparring og rådgivning mellom styremøter og aktiv bruk av ressurser og nettverk rundt inkubatoren tar vi vår del av ansvaret for utvikling av bedriften.

Bedriften vil få tildelt en mentor som hjelper til i vekstprosessen gjennom tett oppfølging. Mentoren vil være ditt kontaktpunkt men vi trekker også inn andre medlemmer av teamet når det er hensiktsmessig.

Kilder til finansiering av inkubatorbedrifter fra det offentlige virkemiddelapparatet

(Kilde: Gisle Lien, rådgiver/forretningsutvikler i Ipark)

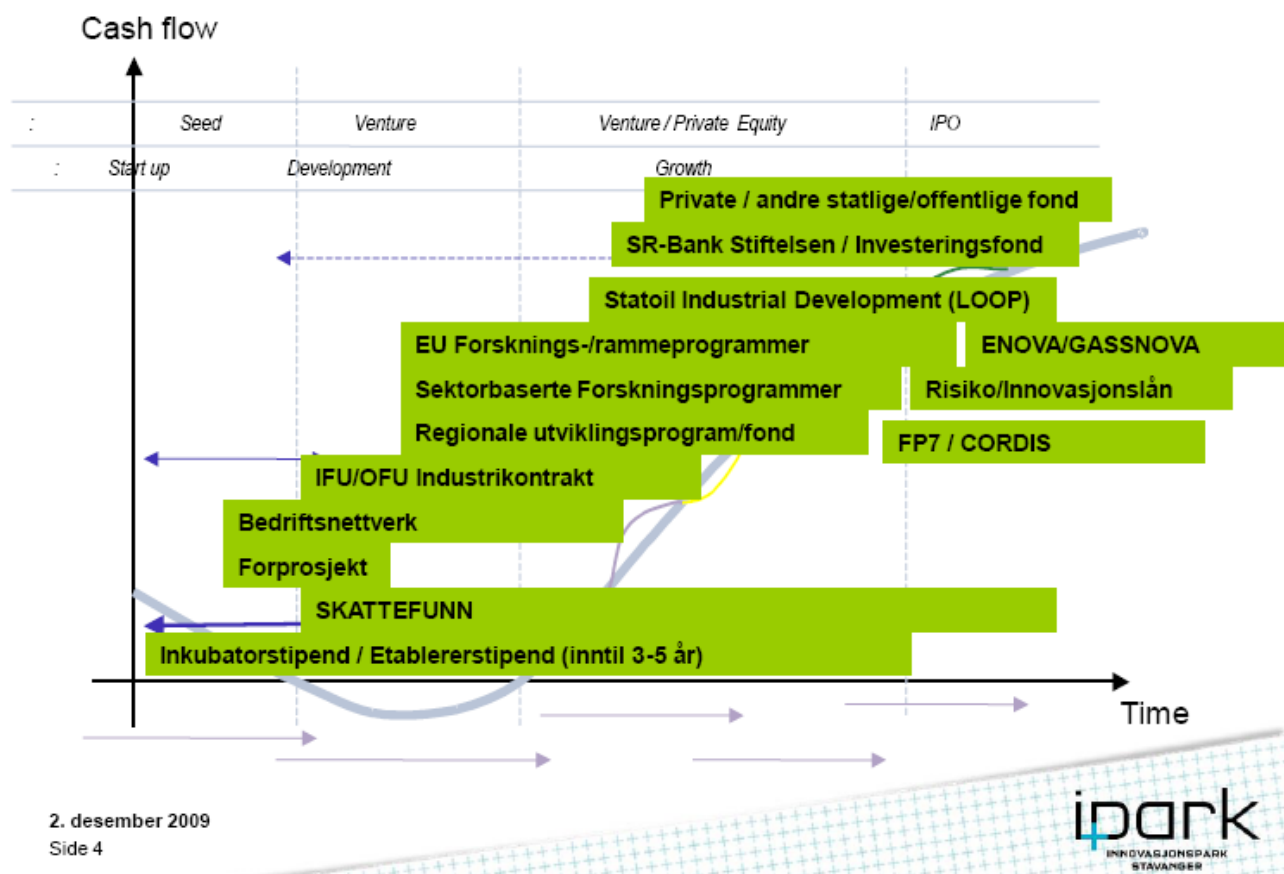
- Innovasjon Norge
 - Etablererstipend (Ikke godkjent inkubatorbedrift, 50MNOK)
 - Inkubatorstipend (Godkjent inkubatorbedrift)
 - IFU/OFU kontrakter (265 MNOK)
 - IFU (Industriell FoU kontrakt)
 - OFU (Offentlig FoU kontrakt)
 - Bedriftsnettverk
 - Risiko og innovasjonslån (500, 2.500MNOK)
 - Sektorbaserte programmer
 - Reiseliv
 - Landbruk
 - Marin
 - Energi og miljø
 - Lokalt "prøveprogram" på fornybar energi
- Forskningsrådet
 - BIA (Største program, 345 MNOK)
 - BIP (Brukerstyrt –Innovasjonsprosjekt (Industrielt))
 - KMB (Kompetanseprosjekt – m/brukermedvirkning (Forskningsbasert))
 - Sektorbaserte FoU-programmer
 - VERDIKT, MAROFF, DEMO 2000, SMARTRÅNS, DEMO2000, MÅT-PROGRAMMET, PETROMAKS, GASSMAKS, RENENERGI, NANOMAT
 - ERASME2 (Industrielt, min 3 partnere, 9MNOK)
 - Eurostars (Forskningsbasert, min 3 partnere, 10MNOK)
 - SKATTEFUNN (18-20% tax, 1.4 milliard NOK)
 - VRI (Forprosjektmidler?)
 - Andre programmer?
- Enova / Gassnova
 - Fornybar energi/miljøteknologi (100MNOK)
- SIVA
 - FoU, Distribuert, Industri, Mat og Natur inkubator
- Statoil Industrial Development (50MNOK, 2010)
 - +500.000-2MNOK, Max 10MNOK pr investering
 - Miljø tekn., ny energi, reservoir, exploration, gas chain, subsea field, Field development, Technology mgmt
- Rogaland Fylkeskommune (RUP)
 - Regionalt Utviklingsprogram (32.2MNOK)
 - Konkurranssevne (19.6MNOK)
 - Energi og miljø
 - Mat
 - Reiseliv
 - Kompetanse (1.9MNOK)
 - Entreprenørskap og
 - Kompetanseutvikling
 - Kommunikasjon (11MNOK)
 - Universell tilrettelegging
- SR-Bank Stiftelsen (Max 50MNOK pr investering, 400MNOK)
 - Energi og miljø
 - Oljeservice og utstyrproducent/leverandører
 - Petro-Maritim (opprettet ny avd. biotek, miljøteknologi
 - Land og havbruk
- EU
 - FP7
 - CORDIS (800M, 6.call)
 - Interreg
 - North Sea Region (30-50%, 4.call)
 - Baltic Sea Region (50%, 2.call)
 - EUNet
- Nordisk Ministerråd / Nordic Innovation Center
 - Nordic programs (Nordic Food, andre?)
 - Baltic programs (Living Labs, andre?)

2. desember 2009

Side 2

Industrielle investeringsfaser

(Kilde: Ipark)



2. desember 2009
Side 4

Former for OFU og IFU

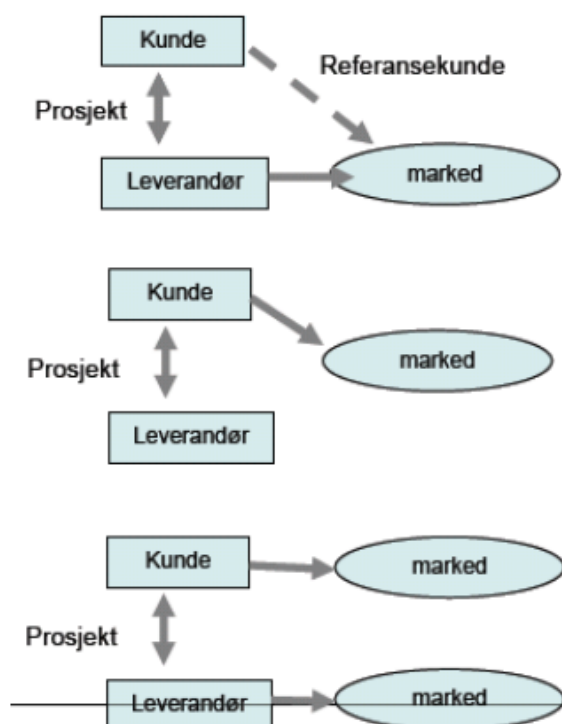
OFU: Offentlig forsknings- og utviklingskontrakt

IFU: Industriell forsknings- og utviklingskontrakt

(Kilde: Ipark)

Typer former for OFU/IFU

- 1. Kundebedrift som referansekunde (Distributør)
Prosjekter i denne samarbeidstypen kjennetegnes ved at de primært frembringer produkter eller løsninger som kundebedriften har behov for internt. Leverandørbedrift videreselger løsning i markedet og bygger opp eget distribusjons- og salgsapparat.
- 2. Kundebedrift som markedskanal (Produsent)
Prosjekter i denne samarbeidstypen kjennetegnes ved at resultatet av utviklingsprosjektet skal være et produkt eller en løsning, komplett eller som en del-leveranse, som kundebedriften kan bringe videre ut i markedet. Leverandørbedrift blir leverandør til kunden. Følger lov om offentlig anskaffelse for OFU etter prosjektet er avsluttet.
- 3. Aksess til flere markedskanaler (Komplementær)
Denne formen for samarbeid har som formål å øke markedspotensialet for en kundebedrift gjennom utvikling av et produkt eller en prosess. Prosjekter i denne samarbeidstypen kjennetegnes ved at kundebedriften og leverandørbedriften ønsker å betjene hvert sitt marked. IPR rettigheter avklares mellom leverandørbedrift og kunde mht til bruksverdi og anvendelsesområder.



Intervjuguide

	LEDER	RÅDGIVER
A. TEAM KVALITETER	<p><u>Generelt:</u></p> <p>L1. Inkubatorbedriftenes bransjemessige tilknytning (i hovedsak?)</p> <p>L2. Er alle inkubatorbedrifter organiserte i selskapsform (med styre osv)?</p> <p>L3. Ant ansatte i inkubator?</p> <p>L4. Ant formelt tilknyttede ressurspersoner?</p> <p><u>Kompetanse:</u></p> <p>L5. Kompetanseprofil ansatte og ressurspersoner? (Utviklingskraft)</p> <p>L6. Rekrutteringspolicy? (Kriterier; eks tverrfaglighet, erfaring fra næringsliv, erfaring som gründer ol)</p> <p>L7. Hvordan kompenseres det for kompetansemangler? (type innkjøpt rådgivning)</p> <p>L8. Hvordan kompenserer den enkelte rådgiver for manglende kompetanse?</p> <p>L9. Fordel m/ liten stab/stor ekstern støtte?</p> <p>L10. Fordel m/ stor stab/liten ekstern støtte? (breddekompetanse vs spisskompetanse vs fleksibilitet)</p> <p><u>Portefølje:</u></p> <p>L11. Porteføljestørrelse pr rådgiver? - erfaringer mht dette pos/neg</p> <p><u>Teamsamarbeide:</u></p> <p>L14. Hva er fast og åpen/felles kunnskap? (eks nett- eller samlingsbasert deling)</p> <p>VIS TABELL 3:</p> <p>L15. Hvem jobber sammen om å utvikle den enkelte oppstartsbedrift? Hvor kontekstbasert er dette?</p> <p>L16. Når og hvordan jobbes det teambasert?</p> <p>L17. Samtrening?</p> <p>VIS TABELL 4:</p>	<p><u>Kompetanse:</u></p> <p>R5. Bredde eller dybdekompetanse?</p> <p>R6. Erfaring fra næringsliv? Erfaring som gründer?</p> <p>R8. Hvor søker du fagkunnskap v opplevd kompetansemangler?</p> <p><u>Portefølje:</u></p> <p>R11. Egen portefølje: antall bedrifter</p> <p>R12. Egen portefølje ift fag/bransje/marked</p> <p>R13. Egen portefølje ift lokalisering ("på huset" eller utenfor)</p> <p><u>Teamsamarbeide:</u></p> <p>VIS TABELL 3:</p> <p>R15. Hvem jobber sammen om å utvikle den enkelte oppstartsbedrift? Hvor kontekstbasert er dette?</p> <p>R16. Når og hvordan jobbes det teambasert?</p> <p>VIS TABELL 4:</p>

	R18: Hvordan definerer du rådgiverrollen?	R18: Hvordan definerer du din rådgiverrolle?
--	---	--

<p>B. PROSESS KARAKTER- ISTIKA</p>	<p><u>Prosessverktøy (prosjektstyringsverktøy):</u> L19. Hvilke har man (ift kvalitetssikring)?</p> <p>L21. Standardisering: skal eller kan brukes? L22. Når brukes de? L23. Når de (unntaksvis) ikke brukes (hvorfor?)</p> <p><u>Prosessverktøy (prosjektstyringsverktøy):</u> L24. Hvordan bruker man verktøyene man faktisk har? (CPI, verdidriveranalyse, radarplot osv)</p> <p>(jfr Verdidriveranalysen – hvordan følger man opp definerte verdimangler?) (jfr Radarplot – hvordan følge opp hhv høy/middels/lav % score) (jfr CPI - ...)</p> <p><u>Målstyring: (nivå/plan)</u> L25. Hvor målstyrt jobber man, og i hvilken detaljeringsgrad? <u>Tidsperspektiv?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formål - Hovedmål - Delmål - Resultatmål <p><u>Organisering</u> L26. Når og hvordan avklares ansvarsforhold? ift..</p> <ol style="list-style-type: none"> a) måloppnåelse, resultater b) rådgivning/utvikling: c) gjennomføre aktiviteter d) ansvar og myndighet ift beslutninger (eks go/no-go/fortsett/terminer) <p><u>Prosessinndeling - rammeverk:</u> L27. Hva anses som kritisk å ha gjennomgått i utviklingsløpet? L28. "Obligatoriske" aktiviteter?</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p>SE NOEN VALG FRA TABELL 1, OG SUPPLERE. + hvem har kompetanse på de ulike felt?</p> <p>L29. Hvor fleksibel er prosessen? (ift marked/produkt, kapitabehov, team)</p> <p>WISE FREM TAB 2SG-MODELL OG MILEPÆLPLAN (S.88 ANDERSEN). FORKLARE DEM. BE RESPONDENT RELATERE NESTE SPØRSMÅL IFT</p>	<p><u>Prosessverktøy (prosjektstyringsverktøy):</u> R19. Hvilke finnes (ift kvalitetssikring)? R20. Hvilke benytter du deg av? R21. Standardisering: skal eller kan brukes? R22. Når brukes de? R23. Når brukes de (unntaksvis) ikke? (hvorfor?)</p> <p><u>Prosessverktøy (prosjektstyringsverktøy):</u> R24. Hvordan bruker du verktøyene du faktisk har? (CPI, verdidriveranalyse, radarplot osv)</p> <p>(jfr Verdidriveranalysen – hvordan følger man opp definerte verdimangler?) (jfr Radarplot – hvordan følge opp hhv høy/middels/lav % score) (jfr CPI - ...)</p> <p><u>Målstyring: (nivå/plan)</u> R25. Hvor målstyrt jobber du, og i hvilken detaljeringsgrad? <u>Tidsperspektiv?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formål - Hovedmål - Delmål - Resultatmål <p><u>Organisering</u> R26. Når og hvordan avklares ansvarsforhold?</p> <ol style="list-style-type: none"> a) måloppnåelse, resultater b) rådgivning/utvikling: c) gjennomføre aktiviteter d) ansvar og myndighet ift beslutninger (eks go/no-go, fortsett/terminer) <p><u>Prosessinndeling - rammeverk:</u> R27. Hva anses som kritisk å ha gjennomgått i utviklingsløpet? R28. Er det "obligatoriske" aktiviteter?</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p>SE NOEN VALG FRA TABELL 1, OG SUPPLERE. + hvem har kompetanse på de ulike felt?</p> <p>R29. Hvor fleksibel er prosessen? (ift marked/produkt, kapitabehov, team)</p> <p>WISE FREM TAB 2SG-MODELL OG MILEPÆLPLAN (S.88 ANDERSEN). FORKLARE DEM. BE RESPONDENT RELATERE NESTE SPØRSMÅL IFT</p>
--	--	--

	<p>DISSE TO PROSJEKSTYRINGSMODELLENE:</p>	<p>DISSE TO PROSJEKSTYRINGSMODELLENE:</p>
	<p>L30. Fase-tenkning? (relatert til/delt opp ift?) (hvordan håndteres evt overgangene?)</p> <p>L31. Milepælsinndeling? (relatert til..?) L32. Krav til måloppnåelse underveis? L33. Hva skjer om de ikke når målene? L34. "Porter"? L35. "Go/kill-points"? L36. Hvor ofte "termineres et prosjekt", og ca når i utviklingsløpet skjer gjerne dette? (kan det skje når som helst?)</p> <p>L37. Er det (krav om) en bestemt rekkefølge på aktiviteter ift det vi har snakket om nå?</p> <p><u>Måling:</u> L38. Prosessdokumentasjon? (manuell/elektronisk?) L39. Hvordan bidrar prosessverktøy til kontroll og resultatforbedringer? L40. Lagres måledata? (for senere analyse osv)</p> <p><u>Rapportering:</u> L41. Rutiner? L42. Intervaller? (uke/mnd/halvår) L43. Type oppfølging, konsekvenser av rapportering som gjøres?</p> <p><u>Evaluering:</u> L44. Teambasert/individuell? L45. Rutiner? L46. Intervaller? (underveis/milepæl/exit) L47. Type oppfølging, konsekvenser?</p> <p><u>Prosjektprioritering:</u> L48. Overordnet prosjektprioritering? (ift ressurser) både innad i inkubator, og innad i rådgiverportefølje L49. Faste prosedyrer for prioritering? L50. Ansvar for/rollefordeling ift prioritering? - eks ift beslutning om terminering</p> <p><u>Forklaringsfaktorer- alt i alt:</u> L51. Hvorfor gjør dere det slik? - inkubators egenart/kontekst - inkubators økonomi, kompetanse - bedriftens marked/produkt - bedriftens kapitalbehov</p>	<p>R30. Fase-tenkning? (relatert til/delt opp ift?) (hvordan håndteres evt overgangene?)</p> <p>R31. Milepælsinndeling? (relatert til..?) R32. Krav til måloppnåelse underveis? R33. Hva skjer om de ikke når målene? R34. "Porter"? R35. "Go/kill-points"? R36. Hvor ofte "termineres et prosjekt", og ca når i utviklingsløpet skjer gjerne dette? (kan det skje når som helst?)</p> <p>L37. Følger du en bestemt rekkefølge på aktiviteter ift det vi har snakket om nå?</p> <p><u>Måling:</u> R38. Prosessdokumentasjon? (manuell/elektronisk?) R39. Hvordan bidrar prosessverktøy til kontroll og resultatforbedringer? R40. Lagres måledata? (for senere analyse osv)</p> <p><u>Rapportering:</u> R41. Rutiner? R42. Intervaller? (uke/mnd/halvår) R43. Type oppfølging, konsekvenser av rapportering som gjøres?</p> <p><u>Evaluering:</u> R44. Teambasert/individuell? R45. Rutiner? R46. Intervaller? (underveis/ milepæl/exit) R47. Type oppfølging, konsekvenser?</p> <p><u>Prosjektprioritering:</u></p> <p>R49. Hvordan prioriterer du mellom de ulike bedriftene i porteføljen din?</p> <p><u>Forklaringsfaktorer – alt i alt::</u> R51. Hvorfor gjør du det slik? - inkubators egenart/kontekst - inkubators økonomi, kompetanse - bedriftens marked/produkt - bedriftens kapitalbehov</p>

	<p><u>Erfaringer:</u> (tenk 1-2 år tilbake i tid)</p> <p>L52. Ovenstående ift vellykkede etableringer - ble nevnte verktøy/prosedyrer brukt? - ift bedriftens marked/produkt - ift bedriftens kapitalbehov</p> <p>L53. Ovenstående ift ikke vellykkede etableringer - ble nevnte verktøy/prosedyrer brukt?</p> <p>(Hvis god tid:)</p> <p>L54. Hvordan vurderer du verktøyenes nytteverdi? L55. Hva begrenser evt nytteverdi? (eks kapital, inkubatorressurser, gründer)</p> <p>L56. Forslag til endringer/forbedringer?</p> <p>WISE TABELL 4: RÅDGIVERROLLE:</p> <p>L57. Ser du noe forbedringspotensiale ift rådgiverrollen?</p> <p>WISE TABELL 3: UTVIKLINGSTEAMET:</p> <p>L58. Ser du noe forbedringspotensiale ift teamorganisering? (tverrfaglig ol)</p>	<p><u>Erfaringer:</u> (tenk 1-2 år tilbake i tid)</p> <p>R52. Ovenstående ift vellykkede etableringer - ble nevnte verktøy/prosedyrer brukt? - ift bedriftens marked/produkt - ift bedriftens kapitalbehov</p> <p>R53. Ovenstående ift ikke vellykkede etableringer - ble nevnte verktøy/prosedyrer brukt?</p> <p>(Hvis god tid:)</p> <p>R54. Hvordan vurderer du verktøyenes nytteverdi? R55. Hva begrenser evt nytteverdi? (eks kapital, inkubatorressurser, gründer)</p> <p>R56. Forslag til endringer/forbedringer?</p> <p>WISE TABELL 4: RÅDGIVERROLLE:</p> <p>R57. Ser du noe forbedringspotensiale ift rådgiverrollen?</p> <p>WISE TABELL 3: UTVIKLINGSTEAMET:</p> <p>R58. Ser du noe forbedringspotensiale ift teamorganisering? (tverrfaglig ol)</p>
--	---	---

<p>C. NETTVERK</p>	<p>L59. Hvem inngår i inkubatorens nettverk? (Individer, virksomheter, institusjoner)</p> <p>L60. Samsvarer dette med ditt inkubator-nettverk?</p> <p>L61. Er det noe etablert og formalisert nettverksoversikt / organisatorisk forvaltet, eller avhengig av den enkelte ansatte til enhver tid?</p> <p>L62 Nettverksfasilitering? Hvordan? - Systematisk? Ved behov? - Avhengig av gründers behov og ønske?</p> <p>L63. Intensitet ift fasilitering? (Eks "tipse om en forbindelse", "kun introdusere" eller "bisitte under møter ol")</p> <p>L64: Nettverksfasilitering; med jevne mellomrom arrangert eks samlinger der gründere kan vise seg frem for investorer og andre i nettverk?</p> <p>L65: Samlinger gründere imellom?</p> <p>R66. Forbedringspotensiale ift nettverksjobbing?</p> <p><u>Hvis tid spm:</u> - Ulemper ift bruk av ekstern rådgivning?</p>	<p>R59. Hvem inngår i ditt inkubator-nettverk som du benytter ift bedriftene? (Individer, virksomheter, institusjoner)</p> <p>R60. Deler du dette med øvrige ansatte?</p> <p>R61. Har du til din disposisjon en formalisert nettverksoversikt / organisatorisk forvaltet, eller avhengig av den enkelte ansatte til enhver tid?</p> <p>R62. Nettverksfasilitering? Hvordan? (Systematisk? Ved behov? Avhengig av gründers behov og ønske?)</p> <p>R63. Intensitet ift fasilitering? (Eks "tipse om en forbindelse", "kun introdusere" eller "bisitte under møter ol")</p> <p>R66. Forbedringspotensiale ift nettverksjobbing?</p> <p><u>Hvis tid spm:</u> - Ulemper ift bruk av ekstern rådgivning?</p>
<p>Annet: (hvis tid)</p>	<p>L67. Finnes det noe etablert offentlig "rådgiverapparat" inkubatoren(e) kan benytte?</p> <p>L68. Burde SIVA ha en fast stab med rådgivere/konsulenter for inkubatorene?</p> <p>(Telemarksforskning spør om man ikke bør utforske muligheten for et nasjonalt spisskompetansesenter spesielt ift internasjonalisering. Peker bl.a på at det er spesielle bransjer som har et behov her)</p>	

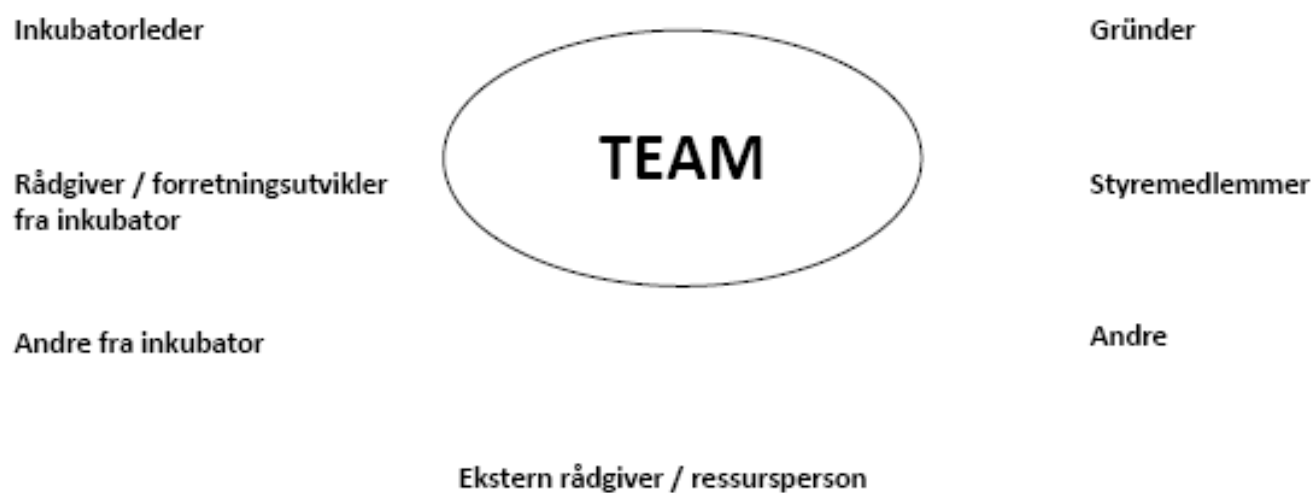
Stage Gate modellen (Cooper, 1990)

	Port 1	Port 2	Port 3	Port 4	Port 5	
	Port 1 Idèsiling: fortjener idèen å bli jobbet videre med?	Port 2 Andre siling: Rettferdiggjør idèen ytterligere vidtgående utredninger?	Port 3 Skal vi utvikle? Er forretningsidèen solid?	Port 4 Skal vi teste? Bør prosjektet overføres til ekstern testing?	Port 5 Skal vi lansere? Er produktet klart for kommersiell lansering?	
Idè	Informasjons innsamling	Utvikling av forretningsidèen	Utvikling (R&D)	Testing og vurdering	Lansering	Evaluering
	1. STADIUM Innledende markedsanalyse Innledende teknisk analyse Innledende finansanalyse og business analyse	2. STADIUM Kundebehov og -ønske studie Konkurrentanalyse Definere / beregne inntekter av idè Analyse av teknisk gjennomførbarhet Driftanalyse Produktdefinisjon Finansiell analyse	3. STADIUM Teknisk utviklingsarbeide Enkle prototyper Innledende kundefeedback Intern prototyp utvikling Intern produkttesting Utvikling av driftprosessen Planer for fullstending lansering og drift	4. STADIUM Utvidet intern testing Utprøving på kunder Anskaffe produksjons-utstyr Produkttesting Markeds- og salgstesting Endelige planer for lansering og drift Etterlansering- og produkt - livssyklus planer	5. STADIUM Markeds lansering og "roll out" Full produksjon Salgsstart Resultat-monitorering Etterlanserings- og livssyklusplaner iverksettes	Mål-oppnåelse vs målsetning? Hva lærte vi?

Tabell 4: Rådgiverrollen (fra intervjuguide)

1. **Reaktiv og episodisk;**
rådgivning og hjelp i oppdukkende situasjoner og avgrenset i tid, på forespørsel fra entreprenøren
2. **Proaktiv og episodisk;**
beskrevet av en inkubatorleder som "counseling by walking around" – en uformell fysisk tilstedeværelse og ad hoc preget rådgivning
3. **Kontinuerlig og proaktiv;**
vedvarende og intensiv oppfølging fra inkubatorlederens side som fokuserer på entreprenørens og inkubatorbedriftens fortløpende utviklingsbehov, beskrevet av en inkubatorleder som at han var inkubatorbedriftens "kvasi-forretningspartner".

Tabell 3: Hvem er utviklingsteamet? (fra intervjuguide)



Tabell: Oppsummering mønster i empiriske funn

	Teamkvaliteter Teamets rolle i prosessen:	Prosesskarakteristika Verktøy og aktivitetens rolle i og betydning for, prosessen:	Nettverk Nettverksfasilitetens rolle i prosessen:
Viktig å ha på plass I alle inkubatorer	Tverrfaglig (bred kompetanseprofil) Erfaring fra næringsvirksomhet En kontaktperson (rådgiver) pr bedrift Rådgiver har faglig bred portefølje Intern kompetanseutveksling Gjøre "alt" for at gründer skal lykkes Rådgivningens intensitet følger fasen	Avtaler Fleksibilitet i prosess Målstyring Rammeverk: Milepæler Viss form for evaluering/undervisling Søknader mot offentlig risikokapital	Institusjonalisert nettverk Private nettverk Nettverk som kilde til spisskompetanse Nettverk som kilde til styremedlemmer Nettverk som kilde til kunder/partnere Nettverk som kilde til kapital Nettverk som kilde til nyetableringer
Kontekstbasert (I alle eller noen inkubatorer, avhengig av situasjon eller regional kontekst)	Team har gründererfaring Resurspersoner hentes inn fra annen enhet Resurspersoner fra virkemiddelapparat Resurspersoner hentes fra nettverk Gründertrainees Ipartnere Kompetanse kjøpes inn	Prosjektstyringsverktøy Prosjektoversiktsverktøy Analyseverktøy Rammeverk: Faser/stadier Innholdet i fasene/obligatoriske aktiviteter Prosessdokumentasjon. Evaluering "Krevende kunde" / industriell partner Gründeropplæring som "meny" Avslutte "mislukkede" prosjekter i tide	Nettverksfasilitetering – etter behov ("første date", "ryggdekning"/bisittning) Rådgiver kvalitetssikrer presentasjoner
Mindre viktig I en eller to inkubatorer	Spesialiserte funksjoner Spisskompetanse på finansieringssøknader mot offentlige virkemiddelaktører	Rapportering + oppfølging Rapportering i faste intervaller Evaluering v/exit Standard for intern prosjektprioritering. Obligatorisk gründeropplæring (kurs/skole)	Egne "nettverksambassadører" Systematisert nettverksoversikt for inkubator (dele mellom leder/rådgivere) Koble gründerne med hverandre Inkubator sentrum i regionalt innov.nettverk
Ikke viktig I ingen inkubatorer		Rammeverk: Go/kill points (men noen er positive) Måledata (historikk) lagres (til analyse osv) Hyppig prosessformelse (evaluering, læring)	Systematisk introdusere eget nettverk for inkubator (dele) (Ingen)

BEGREPSAVKLARING

FoU-ordningen:	En fellesbetegnelse for ordningen Forsknings- og utviklingskontrakter. Ordningen omfatter både Industrielle forsknings- og utviklingskontrakter (IFU) og Offentlige forsknings- og utviklingskontrakter (OFU).
FOU-prosjekt:	Et forpliktende utviklingsprosjekt gjennom samarbeid innenfor IFU/OFU programmet
IFU/OFU- kontrakt:	En bindende samarbeidsavtale (FOU-kontrakt) mellom en krevende kundepartner og en leverandørbedrift om gjennomføring av et FOU-prosjekt
IFU-prosjekt:	Et utviklingsprosjekt der den krevende kundepartneren er en norsk eller utenlandsk industribedrift/-virksomhet som konkurrerer i et marked.
OFU-prosjekt:	Et utviklingsprosjekt der den krevende kundepartneren er en offentlig virksomhet/etat. Dersom det inngås en utviklingskontrakt med en offentlig definert samarbeidspartner i utlandet vil denne bli registrert som et IFU- prosjekt.
Offentlig virksomhet/etat:	Offentlige etater på kommunalt, fylkeskommunalt og statlig nivå og forvaltningsbedrifter, statsforetak og offentlige aksjeselskaper, forutsatt at disse ikke driver i konkurranse med private aktører i markedet.
Produktutvikling:	En fellesbetegnelse på utvikling av nye produkter, tjenester, prosesser, systemer og metoder.
Utløsende:	Innovasjon Norges tilskudd er avgjørende for oppstart og gjennomføring av et utviklingsprosjekt

SIVA

Statsforetak med hovedkontor i Trondheim

Eierskap representert ved Nærings- og handelsdepartementet

www.regjeringen.no/nb/dep/nhd.html

40 medarbeidere

Eier og driver 44 næringsparker

Medeier i 25 kunnskaps- og forskningsparker, 54 næringshager, 31 inkubatorer (6 mat og natur og 25 FoU) og 19 industri-inkubatorer

Oppfølgingsansvar for 12 NCE

FIN

FIN står for Foreningen for Innovasjonsselskaper i Norge. Innovasjonsselskaper skaper økonomisk vekst gjennom utvikling av ny virksomhet i samarbeid med næringsliv, FoU-miljøer, kapitalmarkedet og offentlig sektor. Gründere får delta i et inkubatorprogram og gis blant annet bistand i prosessen med å etablere og utvikle selskapet i de første årene. I noen grad deltar også innovasjonsselskapene med risikokapital.

Innovasjonsselskapene inngår i vårt nasjonale innovasjonssystem og er normalt eid av det offentlige hvor SIVA, universiteter, fylkeskommuner, kommuner er deleiere sammen med private aksjonærer. Forsknings- og kunnskapsparker er eksempler på innovasjonsselskaper, som i tillegg til inkubatortjenester tilbyr egnede lokaler og andre fasiliteter som nystartede selskaper trenger. I alt er det rundt 25 innovasjonsselskaper i Norge hvorav de 15 største er medlemmer i FIN. I 2008 var det i alt ca 280 bedrifter som deltok i et inkubatorprogram i innovasjonsselskapene hvorav 96 kom inn i løpet av året.

OFU - Offentlige forsknings- og utviklingskontrakter (fra nettsidene til Innovasjon Norge)

Offentlige forsknings- og utviklingskontrakter innebærer et forpliktende og målrettet samarbeid mellom næringslivet og det offentlige. Samarbeidet skjer mellom en kundepartner (i det offentlige) som har konkrete behov for f.eks. et nytt produkt eller tjeneste og en leverandør partner i næringslivet med kompetanse og potensial innenfor det feltet varen etterspørres.

Det offentlige står årlig for nær 300 milliarder kroner i kjøp av varer og tjenester og er derfor landets desidert største innkjøpsgruppe. OFU-ordningen er en tilskuddsordning som gir norske bedrifter en unik anledning til å utvikle seg som leverandør i samfunnet - i et samarbeid med ulike offentlige etater. Resultatet kan bli økt markedstilgang innen offentlig sektor i inn- og utland.

Gjennom aktiv bruk av OFU-kontrakter kan det offentlige bidra til å bygge opp norsk næringslivs produktspekter og teknisk kompetanse og dermed gjøre næringslivet mer konkurransedyktig. OFU er et målrettet virkemiddel for omstilling og markedsorientering i norsk næringsliv, samtidig som ordningen skal bidra til å effektivisere offentlig forvaltning.

En OFU-kontrakt er en forpliktende avtale mellom en offentlig etat, for eksempel en kommunal, fylkeskommunal eller statlig etat og en norsk bedrift som påtar seg å utvikle og levere et nytt produkt eller løsning til etaten. Forutsetningen er at det eksisterer et offentlig anskaffelsesbehov som ikke kan dekkes tilfredsstillende gjennom eksisterende tilbud. Produktet eller løsningen må utvikles og produseres i Norge.

Søknadsinformasjon: OFU virkemiddelet forutsetter at det foreligger en kontrakt mellom leverandørbedrift og kundebedrift. Ved søknad må det minimum foreligge en intemsjonsavtale mellom partene

IFU - Industrielle forsknings- og utviklingskontrakter (fra nettsidene til Innovasjon Norge)

Forsknings- og utviklingskontrakter innebærer et forpliktende og målrettet samarbeid mellom to eller flere parter innen næringslivet. Samarbeidet skjer mellom en kundepartner som har konkrete behov for f.eks. et nytt produkt eller tjeneste og en leverandør partner med kompetanse og potensial innenfor det feltet varen etterspørres.

IFU-ordningen er en målrettet tilskuddsordning for utvikling av små og mellomstore norske bedrifter, som leverandører til større bedrifter lokalisert i Norge eller i utlandet. Ordningen skal stimulere til et nært utviklingssamarbeid mellom en krevende kundebedrift og en eller flere leverandørbedrifter. Fordelen med et slikt samarbeid for leverandørbedriften kan være økt kompetanse, tilgang til et større marked og nettverk, samt en solid referanse. For kundebedriften kan tilgang til spesialkompetanse og lavere utviklingskostnader være noen av fordelene.

Hva er en IFU-kontrakt

En IFU-kontrakt er en forpliktende avtale mellom to bedrifter om å utvikle et nytt produkt, prosess eller tjeneste som den ene eller begge bedriftene har behov for. En forutsetning er at leverandørbedriften(e) er i gruppen små og mellomstore bedrifter, dvs. at de bl.a. har mindre enn 250 ansatte. Samarbeidet skal for øvrig være basert på en ny forretningsmessig relasjon mellom partene. Videre må det som skal utvikles representere et vesentlig løft innen sitt område, og det skal sannsynliggjøres et marked utover pilotkunden.

Fokus på internasjonalisering

Innovasjon Norge er særlig opptatt av at et IFU-prosjekt skal gi muligheter for internasjonalisering, som økt eksport eller utvikling av internasjonale samarbeidsrelasjoner. Innovasjon Norge bistår sine kunder med å finne aktuelle IFU-kundebedrifter/samarbeidspartnere. Innovasjon Norges hovedbidrag er å avlaste risiko og legge til rette for igangsetting av et utviklingsprosjekt.

FORNY-programmet

FORNY er et samarbeidsprogram mellom Norges forskningsråd og Innovasjon Norge. Programmets hovedmål er økt verdiskaping i Norge gjennom kommersialisering av forskningsresultater. FORNY disponerer midler til idéstimulering i FoU-miljøene og til kommersialiseringsmiljøer for å evaluere og eventuelt realisere idéene kommersielt. Programmet ligger i Avdeling for innovasjonssystem og kommersialisering i Innovasjonsdivisjonen til Forskningsrådet.

Hovedmålet for FORNY er økt verdiskaping i Norge gjennom kommersialisering av forskningsresultater.