

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE 307E

Navn på kandidat: Sindre Helgheim

---

## **Organiseringen av teknologi-inkubatorer som skaper vekstbedrifter**

En casestudie av 5 inkubatorer og 2 akseleratorer  
i Norge, Sverige, Danmark og England

---

Dato: 18.05.2016

Totalt antall sider: 104 (Med vedlegg: 221)

## **Abstract**

This study contribute to the literature on technology based incubators and high growth startups. It is investigated literature on how such incubators with its surroundings are recommended to be designed. Furthermore, it is presented characteristics on high growth companies in general and especially within technology that is important to incorporate in technology startups.

The findings are based a qualitative research during spring 2016. This involved an international case study with empirical data from five incubators and two accelerators primarily. For technology incubators to develop earlier, faster, and stronger growth in technology startups it is then recommended the following solution: (1) The incubator invest in its client. (2) It is actively facilitated for business service cooperation between the clients. (3) The incubator do regularly and frequent measurement of the client progression. (4) Accelerator-programs are included in incubator-programs. And finally (5) the client-team; are motivated by the development process, they have growth ambitions, long industry experience, and management focus on the commercial side of the business.

## **Forord**

Masteroppgaven er avsluttende oppgave på studiet *Master of Science in Business* ved Handelshøyskolen på Nord Universitet i Bodø. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor spesialiseringen *Entreprenørskap og Innovasjonsledelse*.

Studiet omhandler et område innenfor norsk næringsliv som er under stor utvikling og som interesserer meg. Jeg har kommet i kontakt med flere engasjerte personer som har gitt inspirasjon til å utforske dette forretningsområdet videre.

Jeg verdsetter rådgivningen og diskusjonene med min veileder Espen Isaksen. Videre er jeg takknemlig for at inkubatorlederen i Silicia, Sissel Haugseth har åpnet muligheten for jeg kunne undersøke et tema i relasjon til deres inkubator. I tillegg vil jeg takke de andre informantene i studien fra Kjeller Innovasjon, GU Ventures, Kalmar Science Park Inkubator, Imperial Innovations Incubator, Accelerace, AbleCon, CLX Networks, Deloitte, og Siva.

## Sammendrag

**Hensikten** med denne masteravhandlingen var å øke forståelsen om hvordan Norge kan utvikle teknologibaserte vekstbedrifter i økt grad. Dette har ledet til følgende problemstilling: "Hvordan kan inkubator-programmer i teknologi-inkubatorer forbedres for å skape økonomisk vekst i oppstartsbedrifter?" Dette er et gjeldende problem som overordnet retter dette seg mot to aktører. Den ene er inkubatoren som tjenesteyter for sine klienter, og den andre er inkubator-klienter som etterspør forretningsstøtte for å utvikle sitt forretningskonseptet/oppstartsbedriften. Videre innebærer økonomisk vekst at bedriften får økt omsetning og utvikler seg mot store markeder internasjonalt og følgelig tilknytter seg flere ansatte.

**Litteraturen** fremhever noen betydningsfulle aspekter for oppnå økonomisk vekst i oppstartsbedrifter. Tilknyttet inkubatorer nevnes følgende punkter: (1) Produktets utviklingsgrad ved markedslansering. Dette handler om hva klienten og inkubatoren anser som tilfredsstillende ved første produktmodell. Dette har følger for tid og ressurser produktet får i inkubatoren før det tilbys til et virkelig marked. (2) Videre bør en inkubator tilby forretningsstøtte som er strategisk, operativ, og administrativ. Deretter kan nivået på forretningsstøtten beskrives med (3) intensiteten på forretningsstøtten og overvåking. Og i tillegg (4) "rikhet" (tilgjengelighet, kvalitet, utnyttelsesgrad) på kompetanse og kapitalressurser. I denne sammenheng fremheves (5) nettverk tilknyttet internasjonale markeder. (6) Videre bemerkes det at klientsamarbeid i inkubatoren også viser en vekst-effekt. Tilslutt nevnes (7) akselerator-programmer som en mer effektiv metode for å utføre kommersialiseringsfasen. Det knytter seg til bransjespesialisering, samarbeid med sterke bedrifter med internasjonale relasjoner, og mer intense utviklingsprogrammer med mer ressurser for en kortere periode.

Tilknyttet inkubator-klienter er det undersøkt høyvekst-bedrifter generelt og teknologibaserte spesielt. På den måten gir det innsikt i hvilke forhold som bør vektlegges ved utvikling av inkubator-klienter, og da med mål om å skape bedrifter med økonomisk vekst. Tilknyttet høyvekst-bedrifter generelt trekkes frem aspekter ved grunnleggeren(e), bedriften, forretningspraksis, og personalledelse. Når det gjelder spesielt teknologibaserte høyvekst-bedrifter nevnes tre forhold. (1) tilknyttet teknologisk utvikling må bedriften vurdere om produktet skal være spesialisert mot et nisjemarked eller diversifisert mot et bredere marked. I

tillegg må kompleksiteten og nyhetsgraden på produktet vurderes mot ressursene. (2) Spesielt for teknologibaserte bedrifter så er det viktig å ha et ledelses-team med en balanse av teknologer og kommersielle personer, med fokus på sistnevnte. (3) I tillegg vil det være forskjellig utviklings-strategi for klient-bedriften avhengig av dens opprinnelse. Det skilles mellom klienter som er tilknyttet en FoU-enhet i en bedrift og klienter fra forskningsinstitusjoner.

**Forskningsmetode:** Funnene fra studien er basert på en kvalitativ undersøkelse av empiriske data (intervjuer og dokumentdata). Casebedriftene dataene er hentet fra er hovedsakelig fem inkubatorer og to akseleratorer internasjonalt.

**Funnene:** Anbefalt løsning på problemstillingen er at økonomisk vekst for klienten teknologi-inkubatorer kan skje tidligere, raskere, og sterkere, når de følgende punktene foreligger i inkubasjonsfasen:

*(1) Klienter blir investert i av inkubatoren:* Dette innebærer at inkubatoren er profitt-orientert og dermed får eierskap, styreplass, og større beslutningsmyndighet i klientbedriften. For forskningsbaserte klientbedrifter vil det være aktuelt å leie inn en erfaren bedriftsleder (seriegrunder) og eventuelt et kommersielt team til å styre forretningsutviklingen. Videre bør inkubatoren være spesialisert på få bransjer eller teknologier for at rådgiverne kan utvikle mer spisset rådgivning og støtte til klienten. Inkubatoren sitt forretningsområde bør også gjenspeile forskernettverket og bedriftsklynge-nettverket sitt konkurransefortrinn.

*(2) Forretningssamarbeid mellom klientene:* Dette betyr at inkubatoren fasiliterer for regelmessige fellessamlinger som muliggjør forretningssamarbeid mellom klientene. Det vil si at de eksponerer hverandre med sine forretningskonsepter regelmessig og tilbyr hverandre kjøp og salg av tjenester som utfyller hverandre. I tillegg kan det være aktuelt å slå sammen forretningskonseptet for enkelte klienter for å nå ut til mer lønnsomme og større markeder.

*(3) Regelmessig og hyppig måling av klienten sin progresjon og likviditet:* På den måten kan inkubatoren og dermed klienten være proaktiv angående hvilken forretningsstøtte og aktiviteter som bør gjøres forut for hindringer i utviklingen av klienten. Progresjonsmåling kan både utføres individuelt med klienten og i fellessamlinger. I denne sammenhengen bør det

tilbys et IT-system for at både inkubatoren og klienten kan måle klientbedriften sin progresjon i forretningsutviklingen.

*(4) Akselerator-programmer inkludert i inkubasjons-programmer:* Dette er aktuelt på et utviklingstidspunkt hvor klienten går over i en kommersialiseringsfase mot det virkelige markedet. Det vil si ut til flere kunder i etterkant av samarbeidet med pilotkunden, så bør det være nedtoning av produktutviklingen og økt fokus på kommersialisering. I denne situasjonen må klientbedriften sin kjerneledelsen delegere mer av sine oppgaver og leie inn og eller ansett personell. Om det ikke investeres i inkubator-klienten så kan det tilbys progresjonsbaserte lån slik som den ene akseleratoren gjør. Dette bør gjøres i inkubatoren på en slik måte som akseleratorer er organisert. Det vil si at utviklingsprogrammet har tilknyttet ressurser spesifikt for industrien/bransjen (industri-spesifikk kompetanse og kapital).

*(5) Klient-teamet:* Det fremheves at klient-teamet burde være; motivert av forretningsutviklingsprosessen, ha vekstambisjoner, lang industri-erfaring, og at ledelsesfokuset er på den kommersielle siden av forretningsområdet.

**Teoretisk forankring:** De empiriske funnene er delt inn i kategoriene; finansielle-, menneskelige, og sosiale ressurser. Hensikten med dette er å forankre funnene til ressursbasert teori. På den måten vises hvilke områder av ressursbasert teori som er berørt av funnene. Casebedriftene i studien har høy relevans for å beskrive hvilke kategorier av ressurser i teknologi-inkubatorer som er nødvendige for å utvikle vekstbedrifter. Grunnen er at flere av inkubatorene har en sterk ressursbase tilknyttet utviklingen av sine klienter.

**Originalitet og verdi:** Det som er spesielt med denne studien er at den har et internasjonalt perspektiv i form av sterke inkubatorer og akseleratorer fra Norge, Sverige, Danmark, og England. Dette studiet tilfører informasjon utover det norske markedet av inkubatorer og akseleratorer. Detaljer tilknyttet akseleratoren Accelerace og inkubatoren i Imperial College Innovations kan fremheves. I tillegg har informantene høy relevans ettersom de er ledere og utviklere av sine bedrifter. Videre har de lang erfaring innenfor dette forretningsområdet. Det er også spesielt aktuelt å studere akseleratorer som en metode for å forbedre inkubatorer. I Norge er slike forretningsutviklings-programmer under utvikling hos både Siva og Kjeller Innovasjon (Techmakers).

**Nøkkelord:** Forretningsutviklingsprosess i oppstartsfasen - Oppstartsselskap - Forretningsutviklingsselskap - Inkubator - Teknologi-inkubatorer - Akseleratorer - Typiske tjenester i inkubatorer - Investeringselskaper og investeringsfond for oppstartsselskaper.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aktualisering .....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensning.....	2
1.4 Bidrag .....	3
1.5 Oppbygningen av oppgaven .....	4
<b>2 LITTERATURGRUNNLAG</b> .....	<b>5</b>
2.1 Beskrivelse av inkubatorer .....	5
2.1.1 Hva er rollen til en inkubator? .....	5
2.1.2 Kategorier av inkubatorer .....	7
2.1.3 Faktorer for å kategorisere inkubatorer.....	9
2.1.4 Fullstendig forretningsprosess for klienter i inkubatorer.....	11
2.2 Inkubasjonsfasen – Design av klient-programmet .....	14
2.2.1 Stegene i inkubasjonsfasen .....	15
2.2.2 Kategorier av forretningsstøtten i inkubatoren .....	16
2.2.3 Gradering av forretningsstøtten .....	17
2.2.4 Bør teknologibaserte oppstartsbedrifter utvikles i en inkubator? .....	20
2.3 Tidlig vekstfase for inkubatorer.....	21
2.3.1 Inkubatorer og det offentlig støtteapparatet sitt krav til økonomisk vekst hos klienter i tidlig vekstfase .....	21
2.3.2 Inkubatorens rolle for klienter i tidlig vekstfase .....	22
2.3.3 Akseleratorens rolle for klienter i tidlig vekstfase.....	23
2.4 Karakteristikk av bedrifter med høy vekst .....	23
2.4.1 Karakteristikk av bedrifter generelt med høy vekst.....	23
2.4.2 Fokusområder spesifikt for teknologibaserte oppstartsbedrifter med høy vekst .....	26
2.5 Oppsummering av litteraturen .....	29
2.5.1 Funn fra litteraturgrunnlaget .....	29
2.5.2 Litteraturens forankring til ressursbasert teori .....	31
2.5.3 Litteraturgrunnlagets begrensninger .....	34
<b>3 FORSKNINGSMETODE</b> .....	<b>35</b>
3.1 Filosofisk grunnlag .....	35
3.1.1 Forskningens tilnærming .....	36
3.2 Forskningsdesignet - Casestudie .....	36



3.2.1	Varianter av casestudier .....	37
3.2.2	Valg av forskningsmetode .....	38
3.2.3	Tidshorisont .....	38
3.3	Utvalg - Valg av casebedrifter og informanter .....	39
3.3.1	Casebedrifter .....	39
3.3.2	Informantene .....	41
3.4	Datainnsamling .....	41
3.4.1	Intervju .....	42
3.4.2	Dokumentdata .....	48
3.5	Behandling og analyse av data .....	48
3.5.1	Valg av analysemetode .....	48
3.5.2	Fremgangsmåten for analysen .....	49
3.6	Evaluering av data - Forskningskvalitet .....	51
3.6.1	Validitet.....	52
3.6.2	Reliabilitet.....	53
3.7	Oppsummering av forskningsmetode kapittelet .....	53
<b>4</b>	<b>CASEBESKRIVELSE .....</b>	<b>55</b>
4.1	Fremgangsmåte for beskrivelse av casebedriftene .....	55
4.2	Beskrivelse av casebedriftene .....	55
4.2.1	Inkubatorene og Akseleratoren .....	55
4.2.2	Vekstbedriftene .....	58
4.2.3	Tjenesteytende bedrifter for inkubatorer .....	59
4.3	Oppsummert beskrivelse av casebedriftene .....	60
<b>5</b>	<b>ANALYSE OG DISKUSJON.....</b>	<b>64</b>
5.1	Analyse av inkubatorene og akseleratorene .....	64
5.1.1	Forretningsgrunnlaget .....	64
5.1.2	Markedet .....	67
5.1.3	Inkubatorens involvering i de forskjellige utviklingsfasene .....	71
5.1.4	Inkubasjonens tidslengde .....	72
5.2	Analyse av programinnholdet i inkubasjonsfasen .....	73
5.2.1	Forretningsstøtten: Prinsipper for ledelse av aktivitetene og type aktiviteter.....	73
5.2.2	Grad av samarbeid mellom klientene .....	77
5.2.3	Forretningsstøttens grad av progresjonsmåling og intensitet.....	79
5.3	Analyse av programinnholdet spesifikt for klienter i en tidlig vekstfase .....	83
5.3.1	Statistikk på klienter i en tidlig vekstfase .....	83

5.3.2 Aktiviteter og progresjonsmåling for klienter i en tidlig vekstfase .....	84
5.4 Analyse av vekstfaktorer tilknyttet klientbedrifter med vekst.....	89
5.5 Oppsummering av analysen.....	91
5.5.1 Proposisjonene fra de empiriske dataene .....	92
5.5.2 Anbefalt løsning på problemstillingen med de empiriske dataene .....	93
5.5.3 Funn fra de empiriske dataene .....	95
5.5.4 Empiriske funn tilknyttet ressursbasert teori .....	97
<b>6 KONKLUSJON.....</b>	<b>100</b>
6.1 De empiriske funnene.....	100
6.2 Implikasjoner fra studien .....	101
6.2.1 Teoretiske implikasjoner.....	101
6.2.2 Praktiske implikasjoner.....	102
6.3 Anbefalt videre forskning .....	104
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>105</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>113</b>
<i>Vedlegg 2.1: Oppsummering av litteraturgjennomgangen .....</i>	<i>113</i>
<i>Vedlegg 2.2: Statistikk på egenskaper til et stort utvalg teknologi-inkubatorer i Europa .</i>	<i>117</i>
<i>Vedlegg 4.1: Tilleggs-informasjon om casebedriftene - Dokumentdata .....</i>	<i>118</i>
<i>Silicia .....</i>	<i>118</i>
<i>Kjeller Innovasjon (inkubator og akselerator) .....</i>	<i>118</i>
<i>GU Ventures.....</i>	<i>119</i>
<i>Kalmar Science Park Inkubator.....</i>	<i>120</i>
<i>Imperial Innovations Incubator .....</i>	<i>121</i>
<i>Accelerace (akselerator).....</i>	<i>125</i>
<i>AbleCon - med forretningsstøtte fra en inkubator .....</i>	<i>126</i>
<i>CLX Network - uten forretningsstøtte fra en inkubator .....</i>	<i>128</i>
<i>Vedlegg 5.1: Sammenlikning av hver bedrift per intervju-tema.....</i>	<i>128</i>
<i>Vedlegg 5.2: Intervjuguidene .....</i>	<i>132</i>
<i>5.2.1: Generell Intervjuguide.....</i>	<i>132</i>
<i>5.2.2: Revidert intervjuguide .....</i>	<i>135</i>
<i>Vedlegg 5.3: Arkiv-data – Kjeller Innovasjon.....</i>	<i>137</i>
<i>Vedlegg 5.4: Intervjuene.....</i>	<i>138</i>
<i>Silicia – Intervju.....</i>	<i>138</i>
<i>Kjeller Innovasjon - Intervju.....</i>	<i>149</i>
<i>GU Ventures - Intervju.....</i>	<i>161</i>

<i>Kalmar Science Park Incubator - Intervju</i> .....	164
<i>Imperial Innovations Incubator - Intervju</i> .....	169
<i>Accelerace - Intervju</i> .....	181
<i>AbleCon - Intervju</i> .....	189
<i>CLX Networks - Intervju</i> .....	202
<i>Deloitte - Intervju</i> .....	205
<i>SIVA - Intervju</i> .....	211

## **Oversikt over tabeller**

<i>Tabell 2.1: Litteraturfunn tilknyttet ressursbasert teori</i> .....	33
<i>Tabell 3.1: Oversikt over casebedriftene</i> .....	40
<i>Tabell 3.2: Teknisk informasjon om intervjuene</i> .....	47
<i>Tabell 4.1: Oversikt over casebedriftene</i> .....	55
<i>Tabell 4.2: Oppsummering av casebedriftene - Inkubatorene og akseleratorene</i> .....	62
<i>Tabell 4.3: Oppsummering av casebedriftene -Vekstbedriftene og de tjenesteytende bedriftene</i> ....	63
<i>Tabell 5.1: Proposisjonene fra de empiriske dataene</i> .....	92
<i>Tabell 5.2: Empiriske funn tilknyttet ressursbasert teori</i> .....	97

## **Oversikt over figurer**

<i>Figur 2.1: Modell 1 er ikke-profitt-inkubatorer, og modell 2 er profitt-inkubatorer</i> .....	8
<i>Figur 2.2: SIVA sin beskrivelse av forretningsutviklingsprosessen for inkubator-klienter</i> ...12	
<i>Figur 2.3: Funn fra litteraturgrunnlaget</i> .....	30
<i>Figur 3.1: The research union</i> .....	35
<i>Figur 5.1: Funn fra de empiriske dataene</i> .....	96

## Begrepsordliste

Følgende nøkkelbegreper presenteres her for å lettere forstå innholdet i oppgaven.

### ***Forretningsutviklingsprosess i oppstartsfasen:***

1. *Fase 1 (preinkubasjon)* er markedsavklaring i form av bekreftelse av kundebehov for produktkonseptet initielt kunder, produktutvikling og ressurstilgang.
2. *Fase 2 (inkubasjon)* utføres forretningsutvikling og markedsintroduksjon av produktet, og videre bedriftsetablering (SIVA, 2010a).
3. *Fase 3 (postinkubasjon)* er tidlig vekstfase. Produktet opplever markedsaksept i form av en målsatt økning i omsetning og antall kunder, og dermed økning i aktiviteter. Dette fører til økt behov for ressurser og kapital (SIVA, 2010a). I denne exit-fasen går klienten gradvis ut av inkubatoren og får avtagende forretningsstøtte. Oppfølgingen fra inkubatoren er ofte strategisk gjennom styreposisjon.

***Oppstartsselskap:*** Det er en bedrift midlertidig plassert i en tidlig livssyklus (Pope, 2014). Selskapet har bekreftet markedsinteressen i første utviklingsfase (preinkubasjon) og har beveget seg til neste fase med bedriftsetablering, forretningsutvikling og markedsintroduksjon av produktet (inkubasjon) (SIVA, 2013b).

***Forretningsutviklingselskap:*** Det er en bedrifter som forbedrer eller skaper nye virksomheter. De involverer seg i forskjellige forretningsmessige aktiviteter, fagdisipliner, ressursutnyttelse og –anskaffelse. Et eksempel er inkubatorer (Brunell, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012).

***Inkubator:*** Det er typisk et offentlig støttet forretningsutviklingselskap. De er etablert enten som et eget AS eller som en enhet i et innovasjonsselskaper; kunnskapsparke, forskningsparke, industri-inkubatorer, eller teknologi-overføringskontorer (TTO'er). Inkubatorer betjener hovedsakelig fase 1 og 2 i forretningsutviklingsprosessen og har avtagende involvering i fase 3 (SIVA, 2010a).

***Teknologi-inkubatorer:*** De har klientbase med minimum 50% teknologibaserte bedrifter. Inkubatoren må også fostre vekst av bedrifter som fokuserer på fremvoksende teknologi. Eksempelvis IT programvare, biotek, robotikk, og instrumentering (Lewis et al., 2011).

**Akseleratorer:** I Norge har noen inkubatorer status som akseleratorer innenfor en bestemt bransje. De har også ansvar for å tilknytte seg andre inkubatorer nasjonalt og internasjonalt i denne bransjen slik at internasjonalisering for klienter blir lettere (SIVA, 2010a). Akseleratorprogrammer må ikke forveksles med akselerasjons-programmer. Sistnevnte kan benyttes i mange sammenhenger kun for å øke hurtigheten uten andre spesifikke faktorer. Akseleratorer er kort sagt inkubatorer eller egne selskaper som er bransje-spesifikke og har tilrettelagt ressurser i kortere tidsintervaller enn vanlige inkubatorer. På den måten kan klientene utvikles til et stort internasjonalt marked hurtigere enn et tradisjonelt inkubatorprogram (Lewis et al., 2011; Clausen og Korneliussen, 2012). Akseleratorprogrammene er ofte fokusert på kun inkubasjonsfasen.

**Typiske tjenester i inkubatorer:** Det er opplæring innen forretningsdrift, forretningsutvikling og ledelse. Videre gjennomføres aktiv nettverksutvikling for å tilknytte teknisk ekspertise og finansiell støtte. I tillegg er det ofte tilbydd kontorplass (CSES, 2002; SIVA, 2010a; Rønning et al., 2008).

**Investeringselskaper og investeringsfond for oppstartsselskaper:** Investeringsfond er investeringselskaper med fullstendig eller delvis offentlig støtte, mens investeringselskaper er private uten offentlig støtte (Grünfeld, Hansen, Grimsby, & Eide, 2010). De skiller seg fra inkubatorer ved at kun et lite fåtall klienter med et vesentlig vekstpotensial inkluderes i investeringsfondet, og spesielt i investeringselskapet. Slike forretningsutviklingselskaper bidrar med kapital og forretningsstøtte i de forskjellige bedriftsutviklingsfasene. De kan opererer noe på tvers av fasene. Slike selskaper har et strengere fokus på selekteringskriterier og økonomisk utvikling av forretningskonseptet enn inkubatorer. Felles for slike investeringselskaper/fond er å utvikle selskapet med egenkapital og kompetanse gjennom sitt nettverk (Grünfeld, Hansen, Grimsby, & Eide, 2010).

- *I pre-inkubasjonsfasen:* I fasen for markedsavklaring finnes forretningsengler (enkeltpersoner) og pre-så Kornfond. Forretningsengler er en person som investerer sin egen formue i denne eller neste fase i potensielle høyvekst-selskaper som ikke er eid av venner og familie (Grünfeld et al., 2010). Pre-så Kornfond etterspørres og er under utvikling hos myndighetene i Norge per 2015. Private investeringselskaper er svært restriktive med deltakelse i denne og neste fase (Haugli & Haugland, 2015).

- *I inkubasjonsfasen:* I fasen for forretningsutvikling og markedsintroduksjon finnes såkornfond. Det er aktive eierfond som går inn med egenkapital til små bedrifter som befinner seg i en tidlig utviklingsfase og er under fem år. De har som mål å støtte etablering av innovative og internasjonalt konkurransedyktige vekstbedrifter, og dermed skape vekst og kompetansebaserte arbeidsplasser (Innovasjon Norge, Såkornfond, 2015).
- *I post-inkubasjonsfasen:* I fasen for markedsaksept og tidlig vekst finnes Venture kapitalselskaper/-fond (Europalov.no, 2013).

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Aktualisering

Temaet for denne oppgaven er teknologi-inkubatorer, og hvordan deres klient-programmer bør være organisert for at klientbedriftene kan oppnå en økonomisk vekstutvikling.

Jo tidligere i forretningsutviklingsfasen en befinner seg, desto høyere risiko er det forbundet med forretningskonseptet. Det er fordi forretningskonseptet befinner seg lenger unna i tid fra å tjene penger enn i senere utviklingsfase. I tillegg har konsepter i tidlig fase flere hindre å forsere før en betydelig inntjening vil forekomme. Altså levedyktigheten til konseptet er testet i mindre grad. Av denne grunnen er private aktører risikoaverse for å investere kapital i bedrifter i tidlig fase før økonomisk vekst er bevist. Et tiltak for å bedre denne situasjonen er offentlige virkemidler i form av kapital og kompetanse. Dette reduserer risikoen for forretningskonsepter som befinner seg i de første fasene innen forretningsutvikling (SIVA, 2010a).

I Norge er SIVA, Innovasjon Norge, og Forskningsrådet tre statlige selskaper som tilrettelegger for utvikling av oppstartskonsepter i tidlig utviklingsfase (SIVA, 2010a). De to første fasene innen forretningsutvikling er avklaring av markedsinteresse for konseptet (pre-inkubasjon), og påfølgende fase som er forretningsutvikling og markedsintroduksjon (inkubasjon). Entreprenøren kan gjennomføre denne prosessen med eget nettverk og ressurser, og statlige støtteordninger. Alternativt kan den søke profesjonell støtte fra offentlig støttede forretningsutviklingselskaper som betegnes inkubatorer. Nordic Entrepreneurship Monitor viser at det er mange grundere i Norge, men at alt for få skaper vekstbedrifter (SIVA, 2010a). I en sammenlikning med andre innovasjonsdrevne land så fremheves det at norske gründere har lave vekstambisjoner. Dette forklares med gründerens mål om vekst i antall ansatte (Alsos, Clausen, Isaksen, og Åmo, 2014).

Økt fokus og aktivitet innen forretningsinkubasjon nasjonalt og internasjonalt har skapt en akademisk debatt om hvorvidt inkubatorer forbedrer ytelsen til de deltakende bedriftene. I en studie av teknologibaserte oppstartsbedrifter i Italia sammenliknes vekstrater for de klient-bedriftene som utvikles gjennom en teknologi-inkubator og de som gjør det utenfor en inkubator (Colombo & Delmastro, 2002). De oppstartsbedriftene som har gjennomgått

forretningsutvikling i teknologi-inkubatorer viser en overlegen vekstrate i bedriften. Dette har ledet til en interesse hos industriledere og politiske ledere i å identifisere hva som er "beste praksis" for inkubatorer (Phan, Siegel, & Wright, 2005). "Best praksis" relaterer seg til formulering av strategien og operativ drift av inkubatorer. Dette besluttes av organisasjonene som leder inkubatorene og påvirkes av deltakerne i inkubatorprogrammet. Inkubatorer er ofte et resultat av et partnerskap mellom private og offentlige aktører. Dette betyr at det er mange interessenter som har innvirkning på inkubatoren sin strategi og operasjonelle prosedyrer. Ved definering av forretningsprosessen i inkubatorer har det vært uenighet angående hvilke aktører som har vært avgjørende og ikke for oppstartsklienten, og gradering av dette (Hackett & Dilts, 2004a). Videre bemerkes det at inkubatorene i innovasjonsselskapene i Norge har en svak økonomi, og at de ikke klarer å nå de målene som er satt av SIVA (Clausen et al., 2011). Aspekter tilknyttet organiseringen av inkubator drift i Norge viser altså et potensial for forbedring.

I denne studien skal det derfor undersøkes hvordan inkubator-programmer i teknologi-inkubatorer kan forbedres for å skape økonomisk vekst hos klientene. Fokuset vil være på programmer og prosesser som relaterer til økonomisk vekst hos klientene. Hensikten er å finne aspekter som gir bedre ressursutnyttelse og organisering av inkubatorer. Overordnet vil denne studien undersøke relevante faktorer i teknologi-inkubatorer, deres nettverk og teknologibaserte oppstartsbedrifter.

## **1.2 Problemstilling**

I dette studiet er problemstillingen: "Hvordan kan inkubator-programmer i teknologi-inkubatorer forbedres for å skape økonomisk vekst i oppstartsbedrifter?"

## **1.3 Avgrensning**

Inkubator-programmer defineres her som inkubasjonsfasen (se begrepsordlisten). Dette er hoveddelen av det fullstendige forretningsutviklings-programmet for klienter i en inkubator. I tillegg vil forretningsutviklings-programmer i akseleratorer vurderes (SIVA, 2010a).

Definisjon av økonomisk vekst i oppstartsbedrifter måles her med vekst i faktorene omsetning/salg, markedsstørrelse/antall kunder, antall ansatte og antall leveår. Antall leveår knytter seg til at økonomisk vekst skjer i tidsperioden inkubator-programmet varer.



Denne studien fokuserer på to områder innen entreprenørskaps-litteratur. Det ene er litteratur om drift av inkubatorer. Her er det i tillegg detaljer rettet spesielt mot teknologibasert oppstartsbedrifter på vei mot eller i en vekstfase. Det andre er litteratur om bedrifter med høy vekst, generelt og spesielt teknologibaserte. Hensikten er å avdekke faktorer som er nødvendige for å skape økonomisk vekst i oppstartsbedrifter. Litteratur-grunlaget vil vurderes i det teoretiske perspektivet betegnet ressursbasert teori. Grunnen til dette er at offentlig støttede inkubatorer er ment å være en tilbyder av ressurser for oppstartsbedrifter. Det vil si at oppstartsbedrifter blir fasilitert med ressurser i inkubatoren som bidrar til økonomisk vekst i bedriften, og som ville vært vanskelig å få utenfor inkubatoren.

Den empiriske besvarelsen av problemstillingen vurderes hovedsakelig fra perspektivet til ledelsen i inkubatorene som undersøkes. Det vil si at tilbudssiden av inkubator-programmene i inkubatorene er majoriteten av informantene. Et fåtall representative vekstklinter vil også bli undersøkt, altså etterspørselssiden. I tillegg vil en tjenesteytende bedrift for en inkubator bli undersøkt. Tilslutt vil det offentlige organet SIVA undersøkes angående hvordan de tilrettelegger driften av inkubatorer. SIVA er offentlig tilrettelegger for inkubatorer i Norge.

Det er forretningsprosessen i offentlig støttede inkubatorer som undersøkes. De er ofte en enhet i innovasjonsselskaper (se begrepsordlisten). Et innovasjonsselskap er et selskap med en inkubator som tilbyr medium til høy grad av både teknologi- og ledelsesstøtte for utvikling av sine oppstartsbedrifter (Aerts, Matthyssens, & Vandenbempt, 2007). I tillegg undersøkes nettverksbedriftene tilknyttet inkubatoren og innovasjonsselskapet.

#### **1.4 Bidrag**

Denne studien tar sikte på å bidra med råd til (1) inkubatorer, teknologi-inkubatorer, (2) deres klienter teknologibaserte oppstartsbedrifter, og (3) virkemiddel-apparatet (det/de offentlige aktørene som støtter inkubatorer). Hensikten er å presenter (1) hvordan teknologi-inkubatorer bør være organisert. Det vil si hvilke forhold som faktisk skaper økonomisk vekst hos deres klienter. Tilknyttet dette presenteres (2) karakteristikker av vekstbedrifter som bør inkluderes i utvelgelse og utvikling av inkubatorens klienter.

## **1.5 Oppbygningen av oppgaven**

I kapittel 2 presenteres litteratur om inkubatorer og høyvekstbedrifter som er relevant for å besvare problemstillingen. I oppsummeringen av kapitlet vises funnene fra litteraturgjennomgangen med forankring til ressursbasert teori. Dette er grunnlaget for den empiriske analysen.

Kapittel 3 beskriver fremgangsmåten for hvordan problemstillingen skal undersøkes videre. Dette omfatter designet, utvalget, datainnsamling, databehandling og analyse, og tilslutt evaluering av dataene (forskningskvalitet).

Kapittel 4 gir et oversiktsbilde av hver casebedrift og deres forretningsområde. Det er fem inkubatorer og to akseleratorer, to vekstbedrifter, og to tjenesteytende bedrifter hvor den ene er offentlig forvalter av inkubatorer i Norge. Her anvendes det dokumentdata som kildegrunnlag. Casebedriftene er grunnlaget for å besvare problemstillingen og undersøke funnene fra litteraturgjennomgangen.

Kapittel 5 presenterer analysen av intervjuene (empiriske data). Hovedtemaene i intervjuene og analysen er basert på funnene i litteraturgjennomgangen. I oppsummeringen beskrives anbefalt løsning på problemstillingen med de empiriske funnene. Videre blir de empiriske funnene tilslutt sammenliknet med funnene fra litteraturen og forankret til ressursbasert teori.

Kapittel 6 er tilslutt konklusjonen på studien. Dette er anbefalt løsning fra de empiriske funnene, implikasjoner av studien, og anbefalt videre forskning.

## **2 LITTERATURGRUNNLAG**

Problemstillingen i dette studiet er "Hvordan kan inkubator-programmer i teknologi-inkubatorer forbedres for å skape økonomisk vekst i oppstartsbedrifter?"

For å besvare problemstillingen vil følgende forhold studeres: (1) Beskrivelse av inkubatorer. Det er nødvendig siden inkubatorer er forskjellig organisert. (2) Inkubasjonsfasen – design av klientprogrammet. Inkubator klienten gjennomgår flere faser, og inkubasjonsfasen har høy viktighet fordi det er hovedfasen for klientbedrifter i en oppstartsfase. (3) Tidlig vekstfase for inkubator klienter. Dette skjer vanligvis i slutten av inkubasjonsfasen. Når inkubasjonsfasen avsluttes opphører ordinær støtte fra inkubatoren. I etterfølgende post-inkubasjonsfase vil klientbedriften flytte ut av inkubatoren og benytte forretningsstøtte i avtagende grad. (4) Karakteristikk av bedrifter med høy vekst. Dette undersøkes fordi det avdekker hvilke forhold både inkubatorer og inkubator-bedrifter bør være bevisst på ved utviklingen av hver oppstartsbedrift. Tilslutt presenteres (5) oppsummeringen av litteraturgjennomgangen. Her vises funnene fra litteraturen som knyttes til ressursbasert teori.

### **2.1 Beskrivelse av inkubatorer**

Her undersøkes følgende punkter:

1. Hva er rollen til en inkubator?
2. Kategorier av inkubatorer
3. Faktorer for å kategorisere inkubatorer
4. Fullstendig forretningsprosess for klienter i inkubatorer

#### **2.1.1 Hva er rollen til en inkubator?**

##### ***Inkubator i Norge***

Det finnes både private og offentlig støttede inkubatorer. Når det gjelder inkubatorene i Norge som er offentlig støttet, så er det statsforetaket Selskapet for Industrivekst (SIVA) som er forvalter. Dette i form av egne programmer og retningslinjer for styring av driften i inkubatorene. SIVA er eid av Nærings- og Fiskeridepartementet (SIVA, 2013b; SIVA, 2015c).

SIVA beskriver at det er mange entreprenører i Norge, men at det er få av de som skaper vekstbedrifter. Etersom flere innovative bedrifter enten går konkurs eller forblir små, er det viktig at det etableres forretningsutviklingsprogrammer som muliggjør bedre forretningsutvikling for oppstartsbedrifter. SIVA har et pågående program fra 2012 til 2022 for utvikling av inkubatorene (SIVA, 2013b). Hovedmålet for denne satsningen er "økt nasjonal verdiskapning gjennom effektivt å identifisere, videreutvikle og kommersialisere gode ideer til nye vekstbedrifter, og i tillegg gi ny vekst i etablerte virksomheter". Satsningen for dette inkubatorprogrammet retter seg mot sterke innovasjonsmiljø og næringsaktører hvor inkubasjon er en betydelig aktivitet. Aktuelle aktører er for eksempel forskningsparker, kunnskapsparker, inkubatorer, og større industribedrifter. Forretningsideene skal ha nasjonalt og helst internasjonalt markedspotensial. I enkelte geografiske markeder kan man inkludere forretningskonsepter med regionalt markedspotensial (SIVA, 2013b).

SIVA arbeider med å spesialisere inkubatorene slik at forretningsklientene får bedre utnyttelse av tjenestene og nettverket i hver inkubator (SIVA, 2010a). Hensikten er at forretningsideer som er rettet mot spesifikke industrier vil dra større nytte av å bli inkludert i inkubatorer spesialisert i denne industrien. Videre jobber SIVA med at det skal utvikles bedre kommunikasjonsnettverk mellom inkubatorene, slik at forretningsideer knyttes opp mot riktig inkubator. Ved å få bedre oversikt over forretningsideer nasjonalt så kan forretningsmuligheter styrkes ved å muliggjøre sammenkobling av forretningsideer. Et eksempel på dette er at forretningsideer og teknologier som alene ikke kan kommersialiseres istedet kan komplementeres og inkluderes i en egnet inkubator (SIVA, 2010a).

I tillegg til industrispesifikke inkubatorer og generelle inkubatorer som retter seg mot regional forskning og næringsutvikling, så vil SIVA ha en økt internasjonalisering av nasjonale forretningskonsepter. Dette skal gjøres gjennom etablering av flere akseleratorer (SIVA, 2010a), se begrepsordlisten. Slik inkubator-drift gjennomføres i Norge kan variere med hvordan det utføres i andre europeiske land. Dette presenteres i neste del.

### ***Inkubator i Europa***

Målene til en inkubator varierer mellom landene, og reflekterer nivået på utviklingen i sektoren for små og mellomstore bedrifter (SMB) (Cumming, 2010). Videre varierer inkubatorer i forhold til nivået på politisk støtte i SMB-sektoren og hva det gjeldende

samfunnet streber etter innenfor forretningsaktiviteter. I Tyskland har hovedfokuset vært økonomisk utvikling, mens i Belgia, Spania, og Italia, så har de eksisterende inkubatorprogrammene hatt som mål å skape motivasjonsfaktorer for at store multinasjonale selskaper skal entre deres markeder. I Storbritannia, Nederland og Frankrike så har de akademiske universitetsbaserte inkubatorene vært rådende (Cumming, 2010). Dette fører til at de strategiske målene hos en inkubator vil variere i forhold til deres forretningsområde.

Her har rollen til inkubatorer generelt blitt undersøkt for Norge og et utvalg i Europa. Videre skal det kartlegges kategorier av inkubatorer.

### **2.1.2 Kategorier av inkubatorer**

Inkubatorer er et flertydig begrep, selv innenfor de som karakteriseres som offentlig støttede inkubatorer. I neste avsnitt blir disse forskjellene undersøkt.

#### ***Generasjoner av inkubatorer***

Oppstartsbedrifter generelt og innen teknologi har ofte manglende ledelseskunnskap og forretnings erfaring for å takle raske endringer i markedet. Det gjør mulighetene for å overleve i en startfase svært begrensede (Brunell et al., 2012). Dette har ført til at inkubatorer har utviklet seg fra å være en ren kontorutleie for en spesifisert gruppe bedrifter, til å bli en aktør som tilbyr forretningstjenester. Typisk er dette rådgivning og opplæring. I tillegg ytes det forretningstjenester i form av nettverksaktiviteter for å etablere kontakt med kompetansemiljøer og finansieringskilder aktuelle for forretningskonseptet (Clausen & Rasmussen, 2008; Brunell et al., 2012; Aerts et al., 2007).

I senere tid har fokuset økt i forhold til inkubatorene sin tilgang på tilknyttede eksterne ressurser i tillegg til det som tilbys internt i inkubatoren (Brunell et al., 2012). Et sterkt nettverket skal tilrettelegge for å unngå og redusere hindringene som nye selskaper står overfor. Typisk er dette tilgang på erfarne ledergrupper, og kompetanse fra industrier og akademisk læreinstusjoner lokalt/regionalt. Tilgang til slike eksterne nettverk gjennom en inkubator tilgjengeliggjør da nødvendige ressurser i større grad, og øker legitimiteten overfor eksempelvis eksterne kapitalaktører. Nye selskaper kan sjeldent få tilgang til etablerte nettverk alene ved å leie eller kjøpe kompetanse på høyt spesialiserte områder. Eksempelvis teknologiutvikling via akademisk forskningsinstitusjoner, strategisk rådgivning eller

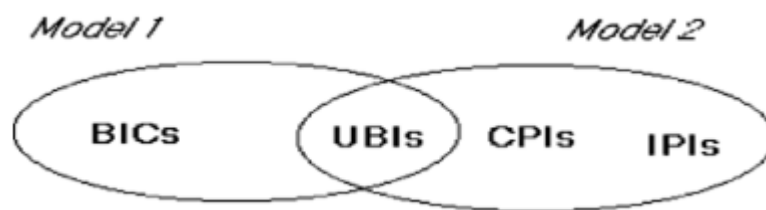
patentbyråer. Det er på grunn av de høye kostnadene til dette og krav om tilslutning til nettverk for å kunne utnytte slike ressurser (Brunell et al., 2012).

I neste avsnitt vil inkubatorer med og uten profittmål beskrives. Hensikten med dette er å gi et bedre grunnlag for å forstå hva som karakteriserer inkubator.

### ***Inkubatorer med og uten profittmål***

Figur 2.1 viser fire kategorier av inkubatorer (Grimaldi & Grandi, 2005):

- (1) Business Innovation Centres (BIC's) - (Fokus i denne studien)
- (2) University Business Incubators (UBI's) - (Fokus i denne studien)
- (3) Corporate Private Incubators (CPI's)
- (4) Independent Private Incubators (IPI's)



*Figur 2.1: Modell 1 er ikke-profitt-inkubatorer, og modell 2 er profitt-inkubatorer (Grimaldi, 2005: 114).*

Grimaldi og Grandi (2005) uttaler at spesielt de privatstyrte profitt-inkubatorer sammenliknet med de offentlige inkubatorene, fokuserer på å muliggjøre direkte tilgang på kapital til sin klienter. Videre ønsker de å korte ned klientens "tid til markedet", og å gi mer spesialiserte tjenester, og bringe sammen oppstartsselskaper, teknologiske og kommersielle store aktører i et felles nettverk. Videre ser det ut til de overvåker sine klienter nøyere, gir daglig operasjonell støtte, og gir tilgang på avansert kilder til teknisk- og ledelses-ekspertise (Grimaldi & Grandi, 2005). På en annen side retter profitt-inkubatorer seg mot de klientene med størst økonomisk vekstpotensial og som allerede har fått bevist markedsinteresse, og utelukker derfor mange andre klienter (Grünfeld et al., 2010). Her ble kategorier av inkubatorer undersøkt. Før å lettere forstå dette vil neste del undersøke faktorer for å kategorisere inkubatorer.

### **2.1.3 Faktorer for å kategorisere inkubatorer**

Følgende faktorer kan hjelpe til å skille inkubatorene ytterligere (Grimaldi & Grandi, 2005).

#### *(1) Forretningsgrunnlaget*

BIC'er og UBI'er er etablert av statlige myndigheter og har mål basert på ikke-profitt og større fokus på å fremme regional utvikling. Til forskjell er CPI'er og IPI'er etablert av private individer eller organisasjoner med profitt-mål (Grimaldi & Grandi, 2005).

#### *(2) Sektor-involvering*

Det skilles mellom inkubatorer som er generalister (heterogen klientgruppe) og spesialiserte (fokus på en eller få sektorer). Jo mer tydelig inkubatoren definerer sin klientgruppe, så vil den i høyere grad være i stand til å utnytte sin kompetanse og skape potensielle synergieffekter på tvers av klientene, ettersom det er likheter mellom de. Kompetansen kan være teknisk eller industri-relatert (Grimaldi & Grandi, 2005).

#### *(3) Lokalisering*

Her kan det skilles mellom inkubatorer lokalisert ved industriområder, universiteter, eller virtuell lokalisering (Grimaldi & Grandi, 2005).

#### *(4) Marked*

Ut ifra inkubatorens strategi så kan målmarkedet (type klient) på en side være lokalt og regionalt hvor da inkubatoren lokaliserer seg i nærhet til dette markedet. På en annen side kan målmarkedet være nasjonalt og internasjonalt hvor da inkubatoren ikke nødvendigvis er nært lokalisert sin klient. Dette knytter seg til behovet hos klienten (Grimaldi & Grandi, 2005).

#### *(5) Ideens opprinnelse*

Videre kan det skilles mellom ideer som oppstått internt eller eksternt av en organisasjon. Det uttales her at UBI'er og CPI'er er internt orientert ettersom de hovedsakelig har kilder for ide-generering innad i organisasjonen. Derfor betegnes selskaper fra slike inkubatorer for akademiske spin-offs og bedrift spin-offs. På den annen side så har BIC'er og IPI'er ikke sitt

ideutspring spesifikt fra én bedrift eller universitet ifølge Grimaldi. På dette grunnlaget er de mer eksternt fokusert når det gjelder ide-generering (Grimaldi & Grandi, 2005).

#### *(6) Inkubatorens involvering i forretningsutviklingsfasene*

Inkubatorens involvering i forretningsutviklingen til klienten varierer med type inkubator. En inkubator kan gi assistanse helt fra første fase hvor konseptet blir definert og videre til der konseptet blir til selvstendig oppstartsbedrift. Dette er mest vanlig i offentlig støttede inkubatorer. På en annen side tenderer private inkubatorer å spesialisere seg på enkelte faser innen spesifikke bransjer. Eksempel på slike selskaper er private investorer, eller investeringsfond med offentlig støtte (Grimaldi & Grandi, 2005).

#### *(7) Inkubasjonens tidslengde*

Tidslengden er klientens avtalte periode i inkubatoren. Denne faktoren avhenger av forretningskonseptet sin strategi, livssyklus i bransjen, målmarkedet, og andre avgjørende faktorer som beskrives i forretningsmodellen og forretningsplanen (Grimaldi & Grandi, 2005). Tiden en klient anvender i hele inkubasjonsfasen i tradisjonelle inkubasjonsprogrammer er i gjennomsnitt to til tre år (CSES, 2002; Hackett og Dilts, 2004a).

#### *(8) Kilder til inntekt*

Flere offentlig støttede inkubatorer er ikke-profitt-baserte og dekker sine utgifter gjennom regionale, nasjonale og eller internasjonale offentlige fond, og delvis gjennom avgifter for tjenester gitt til klientene. Noen tjenester er basert på "betaling-for-bruk"-modeller. Eksempelvis kontorleie og laboratorie-leie. På den annen så får ikke private inkubatorer offentlig støtte. De genererer inntekter basert på avgifter for tjenester de yter til sine klienter. Videre kjøper de eierandel i klientenes selskaper. Blanding av avgifter for forretningsstøtte og senere salg av eierandel for de vellykkede klientene, er den vanligste modellen for inntektsgenerering for private inkubatorer (Grimaldi & Grandi, 2005).

#### *(9) Tjenestetilbud*

Tjenestetilbudet varierer med hva klienten etterspør og kompetansen til inkubatoren. Mer avgjørende er at tjenestene i inkubatoren avhenger av kompetansen og kunnskapen til



klienten. BIC'er er generelt mer orientert mot å tilby materielle tjenester som lokaler og kontorer, mens IPI'er og CPI'er mer orientert mot å tilby immaterielle tjenester som overføring av kompetanse og kunnskapsbaserte tjenester. UBI'er bruker en kombinasjon av materielle og immaterielle tjenester (Grimaldi & Grandi, 2005). Når det gjelder forretningskonsepter som innehar høy grad av teknologi som typisk er forbundet med forskning og universitetsinkubatorer, så finnes det organisasjoner som tilrettelegger overgangen mellom teknologi til kommersialiseringsfasen, de kalles teknologioverførings-kontorer (TTO'er) (SIVA, 2010a).

#### *(10) Ledelsesgruppen*

Belønnings-strukturen er hovedforskjellen mellom offentlige og private ledelsesgrupper. Sistnevnte investerer sin egen kapital i nye selskaper og er dypt involvert i ledelsen av klientens selskap og faktorer ved dens daglige drift. For offentlige inkubatorer så fungerer deres ledelsesgruppe som mellomledd mellom oppstartsselskapet og de forskjellige eksterne enheter som har til hensikt å støtte klienten med ressurser og kompetanse som inkubatoren ikke har internt (Grimaldi & Grandi, 2005).

I denne delen har det blitt presentert faktorer som gjør det mulig å kategorisere inkubatorer. Kategoriene som er gjennomgått er; (1) forretningsgrunnlaget, (2) sektor-involvering, (3) lokalisering, (4) marked, (5) ideens opprinnelse, (6) inkubatorens involvering i forretningsutviklingsfasene, (7) inkubasjonens tidslengde, (8) kilder til inntekt, (9) tjenestetilbud, og (10) ledelsesgruppen. I følgende del vil den fullstendige inkubasjonsprosessen kortfattet bli kartlagt.

#### **2.1.4 Fullstendig forretningsprosess for klienter i inkubatorer**

Her vil det først presenteres hvordan offentlig støttede inkubator er organisert i Norge.

I dette studiet benyttes SIVA sin beskrivelse av forretningsutviklingsprosessen for klienter i norske inkubatorer (SIVA, 2013b; CSES, 2002). Her vil det kortfattet undersøkes hvordan offentlig støttede inkubatorer kan forbedre hver fase i forretningsutviklingsprosessen for sin klienter basert på tilknyttede utfordringer. Dette på en slik måte at klienten oppnår suksessfull uteksaminering og økonomisk vekst.



Figur 2.2: SIVA sin beskrivelse av forretningsutviklingsprosessen for inkubator-klienter (SIVA, 2013b: 6).

### *(1) Aktivt idésøk*

Dette er den første fasen som betraktes som en proaktiv aktivitet for inkubatoren. Etablering av idefangstnettverk for tilflyt av ideer og prosjekter inngår i idefasen. Utfordringen her er å utvikle nettverk mellom inkubatorer, næringsklynger, og relevant næringsliv som muliggjør utvikling av oppstartsbedrifter (SIVA, 2010a).

### *(2) Pre selektering før preinkubasjon*

Ut fra aktivt idésøk gjøres en utvelgelse av ideene. Her etterspørres det strengere og mer konsistent selektering fra inkubatoren for å sikre vekstpotensial hos klientene det som satses på. Kriteriene for utvelgelse bør være en karakteristikk på; ledelsen i oppstartsteamet, markedet, produktet, og finansielle ressurser. Videre ønskes det at seleksjonskriterier er eksplisitt uttalt så det kan fremkalle økt bevissthet hos søkergruppen (Hackett og Dilts, 2004a; Aerts et al. 2007).

### *(3) Preinkubasjon*

Preinkubasjon er markedsavklaring i form av bekreftelse av kundebehov for produktkonseptet, og initielt produktutvikling og ressursanskaffelse. Her mangler det villighet fra private kapitalaktører til å støtte forskningskonsepter i tidlig utviklingsfase angående undersøkelser av kommersialiseringspotensialet (Haugli & Haugland, 2015). Et tiltak her er pre-såkornsordninger (se begrepsordlisten). For å skape et vellykket utfall for inkubator-klientene med dette tiltaket så må inkubatorer og TTO'er som får forvaltningsansvaret oppfylle følgende kriterier: (1) Ha god investeringskompetanse og pådra seg minimale forvaltningskostnader. (2) Ha etablerte nettverk med såkorn- og venturefond,

private investorer og forretningsengler gjennom sine forretningsutviklingsprogrammer (Grünfeld et al., 2010; Haugli & Haugland, 2015).

#### *(4) Opptak til inkubasjon*

Etter preinkubasjonsfasen gjøres en vurdering av hvilke konsepter som kvalifiserer til opptak til inkubasjon ved at det er avklart markedsinteresse for konseptet.

#### *(5) Inkubasjon*

Her utføres forretningsutvikling og markedsintroduksjon av produktet, og videre bedriftsetablering. Fasen varer frem til inkubatorbedriften får markedsaksept (et utviklingsminimum av kunder og omsetning), eller så lenge de mottar avtalte inkubasjonstjenester. Problemstillingen her er om inkubatorer tar opp for mange svake forretningskonsepter sammenliknet med investeringselskaper i denne fasen. Det kan forbedres om inkubatoren gjør en grundig vurdering av karakteristika tilknyttet ledelsesteamet, finansiering, markedet, og produktet ved selektering av klienter til inkubatoren (Hackett og Dilts, 2004a). Videre etterspørres det sektorspesialisering av inkubatorer for å kunne tilby høyere ekspertise og synergi mellom klientene (Brunell et al., 2012 og SIVA, 2010a). Et finansieringsalternativ som utvikles er at inkubatorene og innovasjonsselskapene får en økning i egenkapital til å investere i oppstartsklientene i preinkubasjon- og inkubasjonsfasen. Dette gjør at inkubatoren får eierskap og økt styringsmandat i oppstartsbedriften, og kapitalsvikten i tidlig utviklingsfase for klientene reduseres (SIVA, 2010a). Videre anbefales økt grad av intensitet på forretningsstøtte og overvåkning av klienten. Dette sammen med gradvis ressurstilgang internt og eksternt for at klienten skal få tildelt forretningsstøtte i forhold til bevist progresjon (Hackett og Dilts, 2004a; Bergek & Norrman, 2008). Tiden en klient anvender i inkubasjonsfasen er i gjennomsnitt to til tre år (CSES, 2002 og Hackett og Dilts, 2004a). I denne sammenhengen fremheves det at klientbedriftens læring- og erfaringsutvikling er tidkrevende og nødvendig, og fravær av denne prosessen vil bidra til å øke sannsynligheten for feiling i markedet (Brunell et al., 2012). Hensikten er å bygge opp et team i bedriften som kan utvikle bedriften til vokse selvstendig utenfor inkubatoren.

### *(6) Markedsaksept*

Markedsaksept bevises gjennom en målsatt vekst i omsetning og kunder introduksjonsvis, og andre terskelmål satt av inkubatoren (SIVA, 2010a).

### *(7) Postinkubasjon*

Postinkubasjon er den tidlige vekstfase som begynner i inkubasjonsfasen. Produktet har da oppnådd markedsaksept i form av målsatt omsetning, antall kunder, og dermed økning i aktiviteter. Dette fører til økt behov for ressurser og kapital (SIVA, 2010a).

Inkubatorprosessen som er beskrevet over vil overordnet se rimelig lik ut i de forskjellige offentlig støttede inkubatorer, men når det kommer til innholdet og detaljene for hver fase så vil det variere mellom inkubatorene. Underveis i forretningsutviklingsprosessen og spesielt mellom hver fase vil hvert forretningskonsept vurderes angående levedyktighet for fortsettelse (SIVA, 2013b).

I denne delen har den fullstendige forretningsprosessen for klienter i inkubatorer blitt presentert. For hver fase har det blitt poengtert hva som er de mest aktuelle problemstillingene. Milepælene en klient gjennomgår i en inkubator er: (1) aktivt idesøk, (2) pre selektering før preinkubasjon, (3) preinkubasjon, (4) opptak til inkubasjon, (5) inkubasjon, (6) markedsaksept, og (7) postinkubasjon.

Hoveddelen i inkubatoren, altså (5) inkubasjonsfasen ble kartlagt i denne delen. Denne fasen blir studert nærmere i neste del.

## 2.2 Inkubasjonsfasen – Design av klient-programmet

I denne delen studeres:

1. Stegene i inkubasjonsfasen
2. Kategorier av forretningsstøtten i inkubatoren
3. Gradering av forretningsstøtten
4. Bør teknologibaserte oppstartsbedrifter utvikles i en inkubator?

### 2.2.1 Stegene i inkubasjonsfasen

Inkubasjonsfasen kan deles inn i tre steg; (1) bedrift- og produktutvikling, (2) markedsintroduksjon, og steg (3) begynnelsen på tidlig vekstfase. Steg 3 presenteres i kapittel 2.3.

#### *(1) Bedrift- og produktutvikling*

Forretningsutviklingsfasen inneholder kartlegging og utvikling av forhold som må forligge for at et produkt skal introduseres på markedet. Dette er videreutvikling av forretningsmodellen og aktiviteter basert på positiv kundeinteresse/etablert pilotkunde i foregående fase med konsepttesting.

Målstyring av forretningsutviklingen kan gjøres med etablering av milepæler/delmål bedriften står overfor (Zacharakis et al., 2011). For at klienten skal ha en god oversikt over hovedaktivitetene i bedriftsutviklingen så bør det benyttes et Gantt-diagram eller liknende (gantt.com, 2016). Her beskrives tidslengde og datering for begynnelse og start av hver hovedaktivitet med tilhørende ressurskrav. Dette gir et raskt oversiktsbilde på hovedaktivitetene og overlapping mellom de i hele tidsperioden for en gitt utviklingsperiode. Sannsynligheten for gjennomførbarhet av hver milepæl må vurderes på forhånd og fortløpende. De viktigste delmålene betegnes som kritiske suksessfaktorer (Zacharakis et al., 2011). Hovedområder som må inngå i fremdriftsplanen er; markedsutvikling, produktutvikling, ressursutvikling, og finansiering (Zacharakis et al., 2011). Etter hvert som forretningsutviklingen pågår bør forretningsmodellen<sup>1</sup> revideres jevnlig så man har oversikt over de viktigste faktorene tilknyttet bedriften (Osterwalder et al., 2010).

I inkubasjonsfasen kan klienten søke kapitalstøtte fra private og offentlige aktører. Eksempler på offentlige finansielle støtteordninger er; Etablererstipend, Oppfinnerstipend, og Bygdeutviklingsmidler (Innovasjon Norge, Etablerertilskudd, 2015; Rønning et al., 2008). Rollen til forretningskonsulenten i inkubatoren er å hjelpe klientene med å utvikle produktet, markedet (kunder), finansiering (anskaffelse av kapital), og teamet (bygge teamet og tilknytte menneskelige ressurser) (SIVA, 2010a).

---

<sup>1</sup> Forretningsmodellen: Den viser overordnet hvordan forretningsdriften foregår i forhold til; kunden, produktets verdi, infrastruktur/tilknyttede ressurser, og økonomi/likviditet (Osterwalder et al., 2010).

## *(2) Markedsintroduksjon*

Hvor lang utviklingstid og med hvilken kvalitet bør teknologibaserte oppstartsselskap lansere sitt produkt? For teknologibaserte oppstartsselskaper øker kostnadsnivået og utviklingstiden for produktet i takt med nyhetsgraden (Moogk, 2012). I en situasjon presset på ressurser er det viktig å ha et fokus på effektivitet gjennom tidsbesparelse og ressursminimering. Dette knytter seg til "Lean" tankegang hvor bedriftsutvikling kun skjer etter hva kunden er villig til å betale for i bedriftens produkt. Videre er "Bootstrapping" et relevant begrep som betegner effektivisering og bruk av alternative ressurser og aktiviteter som baserer seg på et minimum av kapital og tid. Hensikten med en fremgangsmåte basert på tankesettet i "lean" og "bootstrapping", er å få produktet raskest mulig ut i markedet ved minst mulig ressursbruk. På den måten skal klienten få en virkelig vurdering av produktet fra kundesegmentet og sluttbrukerne. I tillegg kartlegges gründeren sine evner til progresjon i forretningsutviklingen. I stedet for å lage prototyper av produktet i flere runder for et testmarked, så utvikler man heller færre prototyper. Dermed lanseres produktet på det virkelige markedet på et tidligere tidspunkt med et minimum av kravspesifikasjoner i henhold til kundesegmentets behov. Det kalles et "Minimum viable product (MVP)". Bevist utvikling i det reelle markedet og produktutvikling gir et bilde på verdien av selskapet og potensialt for vekst (Moogk, 2012). Dette praktiseres av anerkjente selskaper.

Det amerikanske selskapet "500 Startups" har nylig etablert seg i Oslo med sitt pre-akseleratorprogram for konsepttesting innenfor bransjen IT-programvare (Innomag, 2016). De ser nettopp etter en utviklet og ikke et tenkt MVP fra gründerne. Videre poengterer de at norske entreprenører har en tendens til å være i en beta-fase (prototype og testmarked) for lenge før de lanserer en MVP for det reelle kundesegmentet. (Innomag, 2016).

I denne delen har stegene i inkubasjonsfasen; (1) bedrift- og produktutvikling, og (2) markedsintroduksjon blitt presentert. Steg (3) begynnelsen på tidlig vekst presenteres i kapittel 2.3. I neste del presenteres kategoriene av forretningsstøtte som ytes gjennom inkubatoren.

### **2.2.2 Kategorier av forretningsstøtten i inkubatoren**

Hvilken strategisk-, operativ-, og administrativ forretningsstøtte trenger en oppstartsbedrift i en inkubasjonsfase?

Systematisering, formalisering, og gjennomføringsevne får økt viktighet når bedriften skal utvikles til å vokse (Rice, 2002). På en annen side må systematiseringen av organisasjonen balanseres med en kreativ organisasjonskultur for å muliggjøre innovasjon<sup>2</sup> (McAdam og McAdam, 2008). Dette må tas hensyn til i forretningsstøtten.

Forretningsstøtten som tilbys i inkubatoren kan deles inn i kategoriene: (1) strategisk, (2) operativ, og (3) administrativ (Rice, 2002). Disse kategoriene av forretningsstøtte er basert på at følgende ressurser ofte mangler helt eller delvis i oppstartsfase og må kompletteres i begynnelsen av en vekstfase (Rice, 2002; Wen-Hsiang & Chiu-Ching, 2015).

**(1) Strategisk støtte (lengre sikt):** Overordnet forretningsplanlegging er det området som etterspørres mest av klientene. Det etterfølges av rådgivning i forhold til teambygging, likviditetsstyring, og assistanse for anskaffelse av offentlig tilskudd og lån. I tillegg er det høy etterspørsel fra klientene for å benytte inkubatorens nettverk til å assistere ved anskaffelse av privat kapital.

**(2) Operativ støtte (kort sikt):** I tillegg behøves det rådgivning til operativ ledelse av daglig drift i forhold til utvikling og håndtering av likviditetsstyring og kapitalinnhenting, personell, markeder og salg, og produkt. Videre fremheves ledelse av informasjons- og vareflyt mellom; bedriften, kunden, og leverandører.

**(3) Administrativ støtte (ikke klientens kjernevirksomhet):** Eksempler er risikoledelse, regnskapsføring, beskyttelse av intellektuell eiendom (patenter og liknende), forhandling av juridiske avtaler (Rice, 2002; Wen-Hsiang & Chiu-Ching, 2015). Oppstartsbedrifter som har en heterogen miks av tjenesteaktører tilknyttet inkubatoren viser en raskere inntekstvekst, og har en vesentlig fordel relatert til å utvikle patenter (Ahmad & Ingle, 2011).

I neste del undersøkes det hvordan forretningsstøtten kan graderes.

### 2.2.3 Gradering av forretningsstøtten

Gradering av forretningsstøtten innebærer:

- (1) Intensiteten på inkubatorens forretningsstøtte og overvåking av klienten.
- (2) "Rikhet" på ressurser (kapital og kompetanse); tilgjengeligheten, kvaliteten, og utnyttelsesgraden.
- (3) Tilrettelegging av klient-samarbeid i inkubatorer.

---

<sup>2</sup> Innovasjon er kommersialisering av en nyhet/oppfinnelse (produkter, tjenester, prosesser, eller markeder). Innovasjonsgraden er hvor unikt og annerledes konseptet er (Hisrich og Kearney, 2014).

### *(1) Intensiteten på inkubatorens forretningsstøtte og overvåking av klienten*

Intensiteten på forretningsstøtte og overvåking fra inkubatoren fremheves også som en faktor med vesentlig påvirkning på oppstartsbedriftens utfall (Hacket og Dilts, 2004a; Rice, 2002, Ahmad & Ingle, 2011; Bergek & Norrman, 2008).

**Intensiteten på forretningsstøtte:** Forretningsstøtten utover administrativ støtte som inkubatoren gir direkte til hvert enkelt oppstartsselskap, den kan overordnet kategoriseres inn i sterk involvering på den ene siden og uten involvering på den andre siden (Bergek & Norrman, 2008). Sistnevnte betyr at oppstartsselskapet er fullstendig selvhjulpen og er tilbydd svært lite assistanse hvis klienten ikke spør, mens sterk innblanding betyr at oppstartsselskapet er tilført et komplett ledelsesteam fra inkubatoren. Dette bunner ut i hvor vidt inkubatoren anser seg selv som en leder for inkubasjonsprosessen for oppstartsselskapene eller på den andre siden anser seg selv som en ekstern fasilitator for oppstartsselskapet som ledes av entreprenøren selv (Bergek & Norrman, 2008).

**Intensiteten på overvåking:** Hensikten er at overvåkingen skal rettlede oppstartsselskapet til å unngå feilaktige beslutninger og handlinger. Overvåking kan både være passiv og proaktiv (Hacket og Dilts, 2004a). Passiv overvåking skjer når tilbakemeldinger og tilsyn benyttes reaktivt og kun i etterkant av hendelser hos klienten. Proaktiv oppfølging er kontinuerlig Det skjer både før iverksetting av aktiviteter og med etterfølgende tilbakemeldinger med bruk av kontrollsystemer. Dette er en bedre og mer intensiv oppfølging. Videre fremheves det at inkubatorens ressurstildeling for hver klient bør bestemmes ut ifra klientens progresjon tilknyttet sin handlingsplan (Hacket og Dilts, 2004a; Hackett & Dilts, 2004b; Brunell et al., 2012).

### *(2) "Rikhet" på ressurser*

Faktoren "rikhet" på ressurser karakteriseres som tilgjengeligheten, kvaliteten, og utnyttelsesgraden av ressurser for oppstartsbedriften i inkubatoren (Hacket og Dilts, 2004a). Ressurstilgjengelighet refererer til inkubatorens evne til å tilgjengeliggjøre ressurser for oppstartsbedriften. Det vil si grad av nettverksbygging til aktører med spisskompetanse eksternt av inkubatoren, noe som er nødvendig (Rønning et al., 2008). Kvaliteten betyr



kompetansen og erfaring fra rådgiverne i og tilknyttet inkubatoren. Utnyttelsesgraden betyr i hvilken grad oppstartsbedriften benytter de tilgjengelige ressursene i inkubatoren.

Bergek og Norrman (2008) poengterer at ressursene i inkubasjonsprosessen involverer andre enn inkubatoren og dermed overskrider aktiviteter direkte håndtert av inkubatoren. Her har inkubatoren en viktig rolle som meklingsaktør ved å utvikle nettverk mellom oppstartsklienten og relevante innovasjonssystemer eksternt for inkubatoren. Det uttales at noen inkubatorer fungerer som meklingsaktør mot nettverk som er begrenset til visse regioner, mens andre inkubatorer jobber mer internasjonalt innenfor begrensede teknologiske områder (Bergek & Norrman, 2008).

Kapitalressurser

Oppstartsbedriftens grad av avansert og ny teknologi avgjør kapitalbehovet. Oppstartsbedrifter med avansert og eller ny teknologi er mer tidkrevende og kostnadskrevende å utvikle. I den sammenheng skal offentlig støttede investeringsfond gi støtte til aktuelle klienter. De fondene kan være internt eller eksternt tilknyttet inkubatoren (Siva, 2010a). Angående private investeringsselskaper så involverer de seg et fåtall klienter med et sterkt vekstpotensial (Grünfeld et al., 2010; Haugli & Haugland, 2015). For hver periode venture kapitalselskaper (VC'er) investerer i vekstfasebedrifter så er det kun 2% som oppnår finansiering (Terjesen, 2002). Om inkubator-klienten skal komme i kontakt med relevante private kapital aktører og forberede seg for å søke om kapitalstøtte så er inkubatornettverket en viktig kilde (Grünfeld et al., 2010).

Menneskelige ressurser i inkubatoren

Hvilken type erfaring hos forretningsrådgivere etterspørres av høyvekstbedrifter? Oppstartsbedrifter med høy vekst får tildelt fageksperter, venture kapitalister eller forretningsengler som rådgivere i inkubatorer. Dette er kritisert siden enkelte høyvekstselskaper heller ønsker forretningsutviklingsstøtte fra "likemenn", altså sammenliknbar med entreprenøriell erfaring. (Brown og Mawson, 2013).

Videre oppfordres inkubatorer til å etablere partnerskap med privatsektor-spesialister til å drive rådgivning istedenfor binde opp permanente ansatte konsulenter med en spesifikk ekspertise (Solomon et al., 2013). Det kan være periodiske eller permanente avtaler. Teknisk

og kommersiell støtte som er sektorspesifikk og i større grad spesialtilpasset klienten kan ha en avgjørende betydning for å forbedre overlevelsesraten og finansielle resultater for klient-bedriftene (Solomon et al., 2013).

### ***(3) Tilrettelegging av klient-samarbeid i inkubatorer***

Inkubatorleder kan ha et aktivt forhold til klientene som en helhetlig gruppe (Ahmad & Ingle, 2011). Det viser seg å ha positiv effekt at inkubatorlederen koordinerer jevnlige samlinger mellom klientene for kunnskapsdeling, nettverksbygging, og samarbeid. Dette er spesielt aktuelt for klienter som deler bransje og markeder og dermed kan utveksle nyttig kunnskap og tjenester. Et eksempel kan være at en klient har fått et kundeoppdrag hvor en annen klient kan tilføre oppdraget økt kunde verdi. Her kan inkubatorlederen være en koordinator gjennom fellessamlinger. For FoU-orienterte bedriftene viser det seg å være vanskeligere å etablere klientsamarbeid før de er ferdige i inkubatoren på grunn av høyere grad av sensitiv informasjon tilknyttet deres intellektuelle eiendom (Ahmad & Ingle, 2011). Der hvor inkubatorleder strategisk jobber med å utvikle økt grad av nye og aktive grupperinger mellom klientene, så vil det gi høyere klient-tilfredshet angående inkubasjonsprogrammet, og økt antall aktive grupperinger mellom klientene. Dette gir økt sannsynlighet for å lykkes i en vekstfase for klienten (Ahmad, 2014). Istedenfor at små bedrifter regionalt konkurrerer, så kan inkubatoren fasilitere et bransjesamarbeid slik at de når ut til et internasjonalt marked sammen (Echeverri-Carroll, 2008).

I denne delen er det undersøkt: (1) Intensiteten på inkubatorens forretningsstøtte og overvåking av klienten. (2) "Rikhet" på ressurser; tilgjengeligheten, kvaliteten, og utnyttelsesgraden av kapital- og menneskelige ressurser. (3) Tilrettelegging av klient-samarbeid i inkubatorer. I den neste delen blir det vurdert hvorvidt teknologibaserte oppstartsbedrifter bør utvikles i en inkubator.

#### **2.2.4 Bør teknologibaserte oppstartsbedrifter utvikles i en inkubator?**

I en studie av tyske teknologi-inkubatorer så bemerkes det at kun en liten andel av klientene anså inkubatoren som avgjørende for å utvikle bedriften, og majoriteten benyttet dens forretningsstøtte kun som et supplement (Tamasy, 2007). Videre poengteres det at teknologi inkubatorer overordnet ikke kan generaliseres. Det anbefales heller å generalisere og måle inkubatorens ledelsespraksis (Lewis et al., 2011) og inkubatornettverket med strategiske

alliansepartnere (Stuart, 2000). I neste del undersøkes forhold tilknyttet tidlig vekstfase for inkubator-klienten.

### 2.3 Tidlig vekstfase for inkubator-klienter

I denne delen blir følgende forhold undersøkt angående tidlig vekstfase for inkubator-klienter. Der det er relevant vil spesifikke forhold om teknologi-inkubatorer inkluderes:

1. Inkubatorer og det offentlig støtteapparatet sitt krav til økonomisk vekst hos klienter i tidlig vekstfase
2. Inkubatorens rolle for klienter i tidlig vekstfase
3. Akseleratorens rolle for klienter i tidlig vekstfase

I en tidlig vekstfase har produktet oppnådd markedsaksept i form av et mål på omsetning og antall kunder. Tilhørende dette følger en økning i aktiviteter og dermed behov for ansettelse og innleie av personell. For teknologibaserte bedrifter er ofte utviklingen av produktet kostnadskreven, og det er behov for privat kapital for å utvikle seg i takt med konkurrentene og være konkurransedyktig (Rice, 2002). Ettersom en inkubator-klient leier kontorer i en inkubator, så vil klienten flytte til egne lokaler når det blir plassbegrensning tilknyttet antall ansatte. Kriteriene for at en klientbedrift går ut av inkubasjonsfasen er individuelle for hver inkubator (Siva, 2010a).

#### 2.3.1 Inkubatorer og det offentlig støtteapparatet sitt krav til økonomisk vekst hos klienter i tidlig vekstfase

Faktorer som benyttes oftest for å måle ytelsen og vekst i oppstartsbedrifter er vekst i; salg, hyppigheten i salg (likviditet), eiendeler, ansatte, markedsandeler, fysisk output fra bedriften, margin i nettoinntekt, og økonomisk kompensasjon til bedriftsleder eller eier (Murphy et al., 1996; Delmar et al., 2003). Det er viktig å merke seg at tidlig vekstfase for inkubator-klienter kan skje både i en tidlig og sen periode av inkubasjonsfase. Dette avhenger av hvor utviklet klientbedriften allerede er når den tas inn i inkubasjonsfasen, og hvor raskt den begynner markeds lansering og kommersialisering-prosessen (Moogk, 2012). SIVA og inkubatorlederne har som mål å utvikle oppstartsbedrifter som skal oppnå høy/rask vekst. For en oppstartsbedrift som har kommet frem til vekstfasen, så bør inkubatorledelsen velge ut de

oppstartsbedrifter som viser potensialet for å utvikle høy vekst (SIVA, 2010a). I henhold til Hacket og Dilts (2004a) så bør oppstartsbedrifter som oppfyller følgende kriterier velges:

- (1) Oppstartsbedriften overlever og vokser i lønnsomhet, eller
- (2) Oppstartsbedriften overlever og vokser i omsetning og er på vei mot lønnsomhet.

Om oppstartsbedriften ikke oppfyller de kriteriene, men at den overlever og ikke vokser i omsetning og er marginalt eller ikke lønnsom, så skal dette ikke være satsingsobjekter i inkubatoren (SIVA, 2010; Hacket og Dilts (2004a.).

Det er utfordrende å måle det økonomiske utfallet og vekst i oppstartsbedrifter, da vekst i oppstartsbedrifter varierer med eksterne faktorer som bransjevekst og konkurranseutvikling i markedssegmentet (Westhead, Wright, & McElwee, 2011). I tillegg kan bedriften internt besitte immateriell verdier som; IP'er (patenter o.l.) som ikke er kommersialisert enda, og økende kundetilfredshet som deretter gir flere kunder og deretter økt omsetning. Videre har enkelte typer oppstartsbedrifter en tendens til å ha en ujevn vekst, noe som er gjeldende for akademiske spin-off-bedrifter (ASO'er)<sup>3</sup>. Det er også vanskelig å fastsette en relevant tidsperiode i etterkant av uteksamineringen av inkubatoren for å måle det økonomiske utfallet til oppstartsbedriften (Westhead et al., 2011).

I neste del undersøkes inkubatorens rolle for klienter i tidlige vekstfase.

### **2.3.2 Inkubatorens rolle for klienter i tidlig vekstfase**

For at oppstartsbedriften skal lykkes i en tidlig vekstfase så krever det økt ansvar fra inkubatoren angående strategisk oppfølging (SIVA, 2010a). Dette er spesielt gjeldende for ASO'er som er bedrifter basert på høy-teknologi (HTBF'er) med utspring fra akademia/forskning (McAdam og McAdam, 2008). I tidlig vekstfasen vil det være fokus på markedsakselerasjon. Det vil si effektiv utvikling av markedet fra lokalt og regionalt nivå til nasjonalt og videre til internasjonalt nivå. Samarbeid med inkubatorer med internasjonalt tilknyttede nettverk kan muliggjøre entring i internasjonale markeder (SIVA, 2010a). I følgende del beskrives akseleratorer sin rolle for klienter i en tidlig vekstfase.

---

<sup>3</sup> ASO'er er fra akademia; forskningsinstitusjoner og universiteter.

### **2.3.3 Akseleratorens rolle for klienter i tidlig vekstfase**

I Norge er akseleratorer en type inkubatorer som er bransjespesifikke på et nasjonalt nivå (Siva, 2010a). Akselerator-programmene fokuserer på raskere forretningsutvikling sammenliknet med tradisjonelle inkubatorprogrammer (se begrepsordlisten).

For å oppnå det overordnede målet om vekstutvikling, så må oppstartsbedriften skaffe ekstern finansiering og sikre intellektuelle eiendomsrettigheter (Lewis et al., 2011).

I Norge befinner man seg i startfasen for å tilby akselerator-programmer i markedet. Akselerator-programmet Techmakers ble i 2015 et av de første gjennomførte, og er innenfor bransjene olje og gass, og grønn energi. Akseleratoren er et samarbeid mellom tre sterke inkubatorer og godt etablerte bedrifter i bransjen. Techmakers er inspirert av de amerikanske og suksessfulle akseleratorene Y Combinator og Techstars (Abelia, Akseleratorer, 2015).

I denne delen har det blitt undersøkt: (1) Inkubatorer og det offentlig støtteapparatet sitt krav til økonomisk vekst hos klienter i tidlig vekstfase. (2) Inkubatorens rolle for klienter i tidlig vekstfase. (3) Akseleratorens rolle for klienter i tidlig vekstfase. I neste del vil oppstartsbedrifter med høy vekst bli karakterisert.

## **2.4 Karakteristikk av bedrifter med høy vekst**

Dette deles inn i:

1. Karakteristikk av bedrifter generelt med høy vekst
2. Fokusområder spesifikt for teknologibaserte bedrifter med høy vekst

Hensikten med å undersøke bedrifter med høy vekst er å avdekke hvilke forhold som bør vektlegges ved utvelgelse og utvikling av klientbedrifter i inkubatoren. På den måten kan inkubatorer utvikle bedrifter med høy vekst, og da spesielt teknologibaserte bedrifter som er fokus i dette studiet.

### **2.4.1 Karakteristikk av bedrifter generelt med høy vekst**

I en studie av 50 nord-amerikanske bedrifter med hurtig vekst og da høy vekstrate ble sammenliknet med 50 bedrifter som vokser sakte (Barringer et al., 2004). Resultatet av denne studien viser at bedrifter med høy vekst har spesielle egenskaper tilknyttet kategoriene;

- (1) Karakteristikk ved grunnleggerne
- (2) Egenskaper hos bedriften
- (3) Forretningspraksis
- (4) Ledelse av de menneskelige ressursene

### *(1) Karakteristikk ved grunnleggerne*

De har relevant industri-erfaring, høyere utdanning, entreprenøriell erfaring, bredt nettverk sosialt og profesjonelt, og de har et heterogent gründerteam heller enn en enkeltperson. På den måten kan gründerteam utfylle hverandre med kunnskap om; produktet og teknologien, salg, og forretningsdrift (Barringer et al., 2004; Friar og Meyer, 2003).

### *(2) Egenskaper hos bedriften*

Bedriftens vekstpotensial forklares med; målsatte vekstambisjoner med planlegging, mulighetsoppfattelse, holdning til innovasjon, bruk av forretningsnettverk, og strategisk geografisk lokalisering (Barringer et al., 2004; Brown & Mason, 2012). Videre blir interne og eksterne endringssituasjoner ("trigger points") konvertert til vekstmuligheter. Eksempelvis ny lovgivning med restriksjoner på driften, eller økt konkurranse (Brown og Mawson, 2013). Spesielt i et dynamisk marked krever det en bedriftskultur som støtter innovasjon og entreprenøriell adferd (Rao og Weintraub, 2013).

### *(3) Faktorer ved forretningspraksis*

(a) Markedet: Åpen innovasjon med sterke kunderelasjoner, skape unik verdi for kunden, fokus på et smalt sett av markeder og kunder, og bruk av forretningsnettverk og deltakelse i internasjonale relasjoner (Barringer et al., 2004).

Åpen innovasjon<sup>4</sup> muliggjøres ved å samarbeide og kostnadsdele utviklingen av nye produkter med kunden og sluttbrukeren (Brown & Mason, 2012; Friar og Meyer, 2003). Grad av kunde og sluttbruker fokus i bedriften kan for eksempel kontrolleres ved å vurdere hvilke kundegrupper som det spesielt fokuseres på i den overordnede markedsføringen med tid og penger (Brown & Mason, 2012). Høyvekst-bedrifter jobber mer aktivt og etablerer direkte

---

<sup>4</sup> Åpen innovasjon; er at ideutvikling og kommersialisering av nye produkter, markeder, og prosesser skjer gjennom kunnskapsflyt inn og ut av organisasjonen. Det benyttes da kilder eksternt av organisasjonen. Utviklingen av produktet kan skje både eksternt eller internt i bedriften (Chesbrough, 2006).

kontakt med kunden i større grad enn estimer fra sekundære datakilder. Videre jobbes det med etablering av bedriftsklynger så bedriftene kan utfylle hverandres svakheter (Friar og Meyer, 2003). Et viktig steg er å tilknytte investeringselskaper og fond innen spesifikke bransje og industri (Avnimelech, 2009).

(b) Produktet: Innovasjon med høy nyhetsgrad på teknologien, og overlegenhet i produktkvalitet. Det kan muliggjøres med arbeidserfaring (Dahlstrand, 1997) og at bedriften er tydelig orientert om kundesegmentet med sterke kundekanaler (Barringer et al., 2004; Friar og Meyer, 2003).

#### *(4) Faktorer ved personalledelse*

Evne til å tiltrekke og beholde riktig ansatte anses som en svært viktigste oppgaven for raskt voksende bedrifter (Barringer et al., 2004). Det kan muliggjøres med ytelsesbaserte motivasjon- og belønningssystemer. Et eksempel er aksje-opsjonsplaner og aksje-eierskapsplaner for ansatte (Barringer et al., 2004; Brown & Mason, 2012).

De nevnte fire kategorier er fremhevet med underpunkter som er avgjørende for å oppnå høy vekst. På en annen side uttales det at faktorene som beskriver bedriftene med høy vekst vil være varierende siden slike bedrifter vokser på forskjellig måte. Når det gjelder vekst i antall ansatte og omsetning, så henger dette sammen med alder på bedriften og hvilken industri det gjelder (Delmar et al., 2003). Siden teknologibaserte inkubator klienter er fokus så skal det kartlegges hvordan høy vekst skapes for de.

I denne delen har følgende forhold ved høyvekst-bedrifter generelt blitt undersøkt:

(1) Karakteristikk ved grunnleggeren, (2) Egenskaper hos bedriften, (3) Forretningspraksis, og (4) Ledelse av de menneskelige ressursene. I neste del blir spesifikt teknologibaserte oppstartsbedrifter med høy vekst studert.

## 2.4.2 Fokusområder spesifikt for teknologibaserte oppstartsbedrifter med høy vekst

Teknologibaserte oppstartsbedrifter med høy vekst bør vurdert følgende spørsmål:

1. Hva må teknologibaserte oppstartsbedrifter generelt bevisstgjøre seg for å oppnå økonomisk høy vekst?
2. Hva må teknologibaserte bedrifter som har sitt utspring fra bedrifter eller forskningsinstitusjoner være bevisst for å oppnå høy vekst?

### *(1) Hva må teknologiske oppstartsbedrifter bevisstgjøre seg for å oppnå økonomisk høy vekst?*

Teknologibaserte bedrifter relatert til høyvekst betegnes som bedrifter med avansert teknologi/høyteknologiske<sup>5</sup> (Saemundsson, 2005). Følgende punkter må høyteknologiske oppstartsbedrifter bevisstgjøre seg for å oppnå økonomisk høy vekst:

1. Spesialisering eller diversifisering som strategi for utvikling av teknologien og markedssegment.
2. Kompleksiteten og nyhetsgraden på teknologien som skal utvikles.

Høyteknologiske bedrifter kan velge spesialisering eller diversifisering som strategi for utvikling av teknologien og markedssegment (Saemundsson, 2005). Spesialisering skjer når bedriften fokuserer og spesialiserer produktet for en spesifikk kundegruppe. Alternativt kan bedriften rette seg mot flere kundegrupper og må dermed ha et produkt med bredere grad av teknologiske løsninger som tilfredsstillende alle kundegruppene. Sistnevnte kan ofte være et resultat av økt konkurransesituasjon (Saemundsson, 2005).

Videre må det tas stilling til hvilken graden av kompleksitet og nyhetsgrad på teknologien som skal utvikles (Saemundsson, 2005). Ved å satse på produkter med høy nyhetsgrad av ny teknologi, så er omgivelsene for teknologien og markedet mer ukjent. I denne situasjonen vil det være en fordel for bedriften å skape et nettverk med både sterke og svake relasjoner<sup>6</sup> (Elfring og Hulsing, 2003). Sterke relasjoner er fordelaktig for oppstartsbedrifter på grunn av tillitsbaserte tilbakemeldinger og bytte av implisitt kunnskap. På en annen side er svake

---

<sup>5</sup> Høyteknologiske oppstartsbedrifter har; høy grad av innovasjon, høye kostnader innen FoU og kapitalkostnader, rask markedsspredning i et internasjonalt marked, høy fleksibilitet i organisasjonsstrukturen relatert til raske markedsendringer, nære og intense relasjoner til forskning, teamorientert personell innen unik kompetanse i forskning og teknologi, og kommunikasjon- og informasjonsflyt foregår med moderne teknologi (Zakrzewska-Bielawska, 2008).

<sup>6</sup> Sterke relasjoner er langsiktige mellommenneskelige relasjoner, mens svake relasjoner hvor bekjentskapen og tilknytningen er liten (Jenssen og Greve, 2002).



relasjoner nyttige for oppstartsbedrifter siden det er vesentlig relatert til oppdagelse av muligheter (Elfring og Hulsing, 2003).

Utviklingen og oppdagelse av nyere teknologi er; mer mulighetsdrevet (krever utvikling av svake relasjoner), innehar høyere usikkerhet og kostnader, og krever lengre utviklingstid (Saemundsson, 2005). Det uttales at oppstartsbedrifter med høy grad av kompleks teknologi har høyere sannsynlighet for å rapportere jevnlig finansielle begrensninger. Dette hindrer vekst i høyteknologiske selskaper sammenliknet med selskaper med mindre kompleks teknologi (Westhead og Storey (1997). I denne sammenhengen er det spesielt viktig for ledelsen i høyteknologiske bedrifter å ha fokus på både den teknologiske og den kommersielle utviklingen (Saemundsson, 2005; Berry, 1996; Scholten et al., 2015). Eierne av bedriften må sikre seg at ferdigheter og kunnskap om produktet er overført til ledelsen som skal kommersialisere det teknologiske konseptet. Derfor er det viktig å ha en balanse av teknologer og kommersielle personer i bedriftens ledelsesteam, og fokus på sistnevnte. Grunnen til dette er at teknologer kan ha en tendens til å fokusere på produktutvikling fremfor kommersielle aktiviteter med markedet/kunden. Dette kan være en utløsende faktor til at bedriften feiler med kommersialisering (Berry, 1996). Videre må bedriften ha ny teknologisk ekspertise for å utvikle sitt produkt og videre komplementere det med andre teknologiske områder. Det kan gjøres enten ved in-sourcing (ansettelse) eller out-sourcing (kjøp/leie) av tjenester (Saemundsson, 2005).

Her er det undersøkt hvilke forhold teknologiske oppstartsbedrifter bør bevisstgjøre seg for å oppnå økonomisk høy vekst. I neste del vurderes det hvorvidt oppstartsbedriften som har sitt utspring fra en bedrifter eller en forskningsinstitusjon bør ha forskjellige utviklingsstrategier.

## *(2) Hva må teknologibaserte bedrifter som har sitt utspring fra bedrifter eller forskningsinstitusjoner være bevisst for å oppnå høyvekst?*

Akademiske spin-offs (ASO'er) <sup>7</sup> viser størst vekst ved å utvikle en teknologi relatert til sitt universitet med et bredt og diversifisert marked (Clarysse et al., 2011). Dette skiller seg fra bedrifts spin-offs (CSO'er) <sup>8</sup> som viser størst vekst ved å utvikle en spesifisert og smal teknologi relatert til morbedriftens marked. Nyhetsgrad på teknologien har ikke vesentlig innvirkning på CSO'er, men for ASO'er så har det en negativ effekt. Unntaket er om

---

<sup>7</sup> ASO'er er fra akademia; forskningsinstitusjoner og universiteter.

<sup>8</sup> CSO'er er fra forsknings- og utviklingsavdelinger i bedrifter/ bedriftsklynger.

teknologien er tilknyttet en erfaren TTO mellom forskningsinstitusjonen og oppstartsbedriften. Videre har implisitt kunnskap om teknologien en positiv effekt på vekst for CSO'er, men ikke for ASO'er. For begge typer oppstartsbedrifter så har det en betydelig negativ effekt på vekst om de har en homogen ressurs- og kunnskapsbase (Clarysse et al., 2011; Scholten et al., 2015). Majoriteten av teknologiske vekst-bedrifter er typisk mikrostørrelse bedrifter hvor kun en liten andel vokser raskt. Hurtig voksende teknologi-bedrifter har sitt utspring fra bedrifter i større grad enn forskningsinstitusjoner. For både ASO'er og CSO'er er det meste av FoU gjennomført utenfor bedriften med åpen innovasjon med kunde og sluttbruker, hvor de fleste ikke har beskyttet IP, og en svært liten del er støttet av VC'er (Brown og Mason, 2014). Videre blir det poengtert ytterligere forhold som er vesentlig for ASO'er.

Spesifikke faktorer tilknyttet Universitets spin-offs (ASO'er)

En studie av ASO'er i Nederland poengterer overføringsverdien til det norske markedet (Geenhuizen og Soetanto, 2009). Der ble det undersøkt hvilke hindringer som entreprenørene anså som mest problematiske i forhold til å oppnå vekst. De fem høyest rangerte hindringene var tilknyttet (1) markedsføringskunnskap, (2) salgserfardigheter, (3) ledelse av kontantstrøm, (4) ledelsens håndtering av usikkerhet, og (5) overbelastning av ledelsen. Videre bemerkes det at (a) bedriftene med høy innovasjonsgrad (høy nyhetsgrad) overkommer de nevnte hindrene tidligere (0-1 år) enn (b) de bedriftene med middels- og lav grad av innovasjon (4 år). Dette gjør at (a) får troverdighet til videre drift på et tidligere tidspunkt. Aspektene bedriftsalder, innovasjonsintensitet, og sektor bør derfor inkluderes og differensieres på ved design av utviklingsprogrammer for ASO'er (Geenhuizen og Soetanto, 2009). Dette betyr at ASO'er med høy innovasjonsgrad/nyhetsgrad har ledelsesteamet med bedre ferdigheter innenfor kommersialisering enn ASO'er med lav innovasjonsgrad (Berry, 1996). Altså mer unike konsepter tiltrekker seg bedre forretningsressurser.

I kapittel 2.4 har det blitt undersøkt karakteristikken av høyvekst-bedrifter; generelt og spesifikt de teknologibaserte. I neste del oppsummeres litteraturgjennomgangen.

## 2.5 Oppsummering av litteraturen

I oppsummeringen av litteraturgjennomgangen vises (1) funnene fra litteraturen. For ytterligere detaljoversikt, se vedlegg 2.1. Dette gir en oversikt over hvilke punkter som vil undersøkes videre med empirisk-analyse. Overordnet blir inkubasjonsfasen for klienter i teknologi-inkubator og akseleratorer undersøkt. I tillegg kartlegges det hva som er relevante omgivelser og klienter i denne situasjonen. (2) Funnene fra litteraturen knyttes deretter til ressursbasert teori. Tilslutt presenteres (3) litteraturgjennomgangens begrensninger.

### 2.5.1 Funn fra litteraturgrunnlaget

Funnene fra litteraturen som er presenter på neste side i figur 2.3 viser tre dimensjoner. Den første dimensjonen i modellen viser tre faktorer som måles av inkubatoren for å vurdere hvorvidt deres teknologiske oppstartsbedrifter kan kategoriseres inn i en tidlig vekstfase. Tidlig vekstfase begynner på et tidspunkt i inkubasjonsfasen. Den andre dimensjonen presenterer syv aspekter ved designet av klient-programmer i inkubasjonsfasen. De aspektene er vurdert som avgjørende for å utvikle vekstbedrifter i teknologi-inkubatorer. Den tredje dimensjonen viser karakteristika av høyvekst-bedrifter som er viktig for både inkubatorer og oppstartsbedrifter når beslutninger om hvordan oppstartsbedriften bør utvikles ressursmessig. For inkubatorer relaterer dette seg også til kriterier for seleksjon til inkubatoren og underveis i inkubator-programmet. For høyvekst-bedrifter generelt presenteres fire faktorer, og spesifikt for teknologibaserte høyvekst-bedrifter er det særlig tre forhold. Dette er avgjørende forhold for at klient-bedriften kan oppnå økonomisk vekst.

### Tidlig vekstfase for teknologiske oppstartsbedrifter i inkubasjonsfasen

- Krav til økonomisk vekst i tidlig vekstfase:
  - Omsetning
  - Antall ansatte
  - Antall leveår

### Inkubasjonsfasen – Design av klientprogrammet

- Produktets utviklingsgrad ved markeds lansering
- Kategorier av forretningsstøtte
- Intensitet på forretningsstøtten og overvåkingen
- "Rikhet" på ressurser; kapital og kompetanse
- Tilrettelegging av klientsamarbeid
- Nettverk tilknyttet internasjonale markeder
- Akselerator-programmer

### Faktorer tilknyttet høyvekstbedrifter generelt

- Grunnleggeren(e)
- Bedriften
- Forretningspraksis
- Personalledelse

### Faktorer tilknyttet høyvekstbedrifter basert på teknologi

- Teknologisk utvikling:
  - Spesialisert eller diversifisert?
  - Grad av kompleksitet og nyhetsgrad?
- Ledelsesteamets komposisjon?
- Utviklings-strategi tilknyttet bedriftens opphav:
  - FoU-enhet i bedrift eller forskningsinstitusjon?

## 2.5.2 Litteraturens forankring til ressursbasert teori

Funnene fra litteraturen sammenliknes her med ressursbasert teori. Grunnen til dette er å vise hvordan offentlig støttede inkubatorer er ment å være en tilbyder av ressurser for å skape økonomisk vekst i oppstartsbedrifter (Siva, 2010a). Det vil si at det skal være ressurs-nyttig å utvikle oppstartsbedrifter igjennom en inkubator sammenliknet med selvstendig utvikling og det alternative tilbudet i markedet.

Ressursbasert teori deler bedrifts-ressurser inn i tre kategorier<sup>9</sup>; finansielle, menneskelige, og sosiale (Nielsen et al., 2012). Hensikt med denne kategoriseringen i dette studiet er å gi bedre oversikt over hvilke ressurser inkubatoren tilbyr og trenger for at klienten når vekstmålet i sin forretningsplan (Zacharakis et al., 2011). Får å nå klient-bedriften sine utviklingsmål finnes det to fremgangsmåter for anvendelse av ressurser i inkubatoren. Det er enten utnyttelse av eksisterende ressurser eller søking etter nye ressurser (Nielsen et al., 2012). I et kortsiktig perspektiv bør man fokusere på de eksisterende ressursene i inkubatoren og finne best mulig måte for anvendelse og utvikling av de overfor klientene. På lengre sikt er det nødvendig for inkubatoren å forstå hvilke nye ressurser som er etterspørres av klient-bedriftene som inkubatoren retter seg mot. Ved å ha dette fokuset vil inkubatoren i større grad være bevisst sine eksisterende og etterspurte ressurser. På den måten kan inkubatoren ha en bevisst fremgangsmåte for å skape et markedsmessig konkurransefortrinn mot sine konkurrenter. Dette krever inngående kunnskap om målgruppen av kunder (klientbedriftene sitt ressursbehov) og sluttbrukere (markedet/kunden til klientbedriftene). I tillegg krever det innsikt om konkurrenten sine ressurser og utvikling (Nielsen et al., 2012). Det vil si at inkubatoren kan tilby bedre og mer lønnsomme ressurser for klient-bedriftene sammenliknet med om klienten hadde benyttet alternative aktører i næringslivet. Ettersom de offentlige inkubatorene betjener et marked med markedssvikt<sup>10</sup> hvor de får støtte fra Siva til å betjene sitt marked, så har de ingen vesentlige konkurrenter. På en annen side blir inkubatorene prestasjonsmålt av Siva i forhold til å skape vekstbedrifter og utvikle omgivelsene for de, og

---

<sup>9</sup> Kategorisering av ressurser: (1) Finansielle ressurser er egne midler eller fra nærtstående nettverk, eller eksterne midler som egenkapital og gjeldskapital. (2) Menneskelige ressurser er enkelt personer sin kunnskap, evner, og erfaring. (3) Sosiale ressurser er relasjoner mellom to eller flere personer (Nielsen et al., 2012).

<sup>10</sup> Markedssvikt: Det betyr her at det er manglende tilbydere i det private markedet til være tjenesteytere for oppstartsbedrifter. Av den grunn er det offentlige organisasjoner som er ressurs-tilbydere for å øke sannsynligheten for at oppstartsbedrifter kan bli vekstbedrifter. Kompetanse og finansiell ressurser ytes til inkubatorene fra Siva sammen med regionale eiere av inkubatoren. For oppstartsbedriftene tilbys offentlig finansiell støtte igjennom Innovasjon Norge og Forskningsrådet som inkubatorene hjelper klientene med å skaffe (Siva, 2010a; Innovasjon Norge, 2015).

får finansiering basert på dette (Siva 2010a). Det betyr at inkubatorene har som mål å skape vekst og konkurransefortrinn i sine klient-bedrifter.

I tabell 2.1 under vises funnene fra litteratur-gjennomgangen tilknyttet ressursbasert teori. Det vil si hvilke forhold ved inkubatorer og inkubator klienter som skaper økonomisk vekst i oppstartsbedrifter. Disse forholdene er kategorisert inn i de aktuelle kategoriene av finansielle-, menneskelige-, og sosiale ressurser for både inkubatorer og inkubator klienter.

## Litteraturfunn tilknyttet ressursbasert teori

### Inkubatoren

- **Menneskelige ressurser:**
  - Kategorier av forretningsstøtte
  - Intensitet på forretningsstøtten og overvåkingen
- **Sosiale ressurser:**
  - Tilrettelegging av klientsamarbeid
- **Alle ressursene samlet (finansielle, menneskelige, sosiale):**
  - Produktets utviklingsgrad ved markeds lansering
  - "Rikhet" på ressurser; kapital og kompetanse
  - Nettverk tilknyttet internasjonale markeder
  - Akselerator-programmer

### Inkubator-klienten

- **Menneskelige ressurser:**
  - Grunnleggeren(e)
  - Forretningspraksis
- **Sosiale ressurser:**
  - Personalledelse
  - Bedriften
  - Ledelsesteamets komposisjon
- **Alle ressursene samlet (finansielle, menneskelige, sosiale):**
  - Teknologisk utvikling:
    - Spesialisert eller diversifisert?
    - Grad av kompleksitet og nyhetsgrad?
  - Utviklings-strategi tilknyttet bedriftens opphav:
    - FoU-enhet i bedrift eller forskningsinstitusjon?

Tabell 2.1: Litteraturfunn tilknyttet ressursbasert teori

Tabell 2.1 viser funnene i litteraturen fordelt på de aktuelle kategoriene av finansielle-, menneskelige-, og sosiale ressurser som er beskrevet i ressursbasert teori. Hensikten er å vise hvilke kategorier av ressurser for inkubatorer og deres klienter som er særlig relevante basert på funnene fra litteratur-gjennomgangen. Eksempelvis når det studeres sosiale ressurser i inkubatorer, så er bær man være bevisst på at klient-samarbeid er et viktig aspekt i ressursbasert teori tilknyttet inkubator drift. Noen av punktene over relaterer seg til alle ressursene samlet. Eksempelvis akselerator-programmer relaterer seg til både finansielle-, menneskelige-, og sosiale ressurser tilknyttet ressursbasert teori.

### 2.5.3 Litteraturgrunnlagets begrensninger

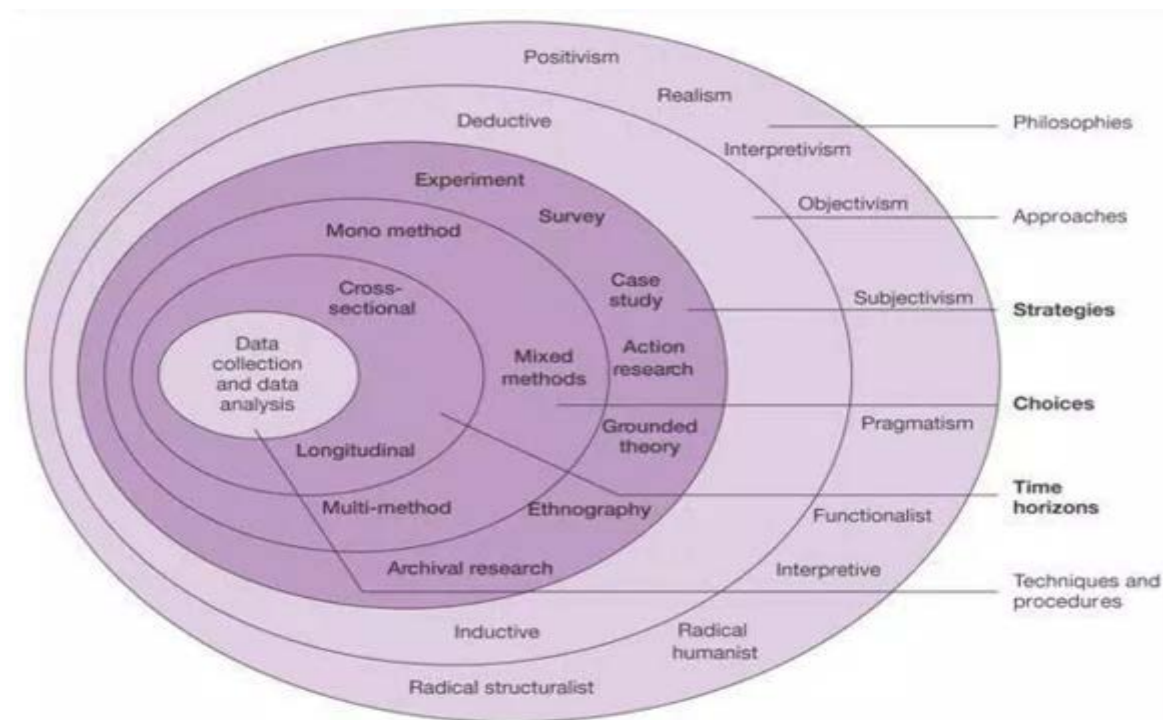
Det foreligger begrensninger i litteraturgjennomgangen tilknyttet hva som defineres som høy vekst. Spesifikt gjelder det hvilken vekstrate i de nevnte vekstfaktorene som bør anvendes for å kategorisere en bedrift inn under kategorien høy vekst i del 2.3. Videre bør det undersøkes nærmere hvilke ressurser og aktiviteter som er eksklusivt tilknyttet klientens vekstfase i en inkubator.

Problemstillingen og funnene fra litteraturgrunnlaget over vil undersøkes nærmere i den empiriske undersøkelsen senere i rapporten. Dette gjøres ved å undersøke et utvalg casebedrifter. Fremgangsmåten for hvordan dette gjøres beskrives i neste kapittel som er forskningsmetoden for studiet.



### 3 FORSKNINGSMETODE

I dette kapittelet beskrives fremgangsmåten for hvordan problemstillingen skal undersøkes videre. Denne undersøkelsen er basert på informasjon fra litteratur-gjennomgangen. I figur 3.1 vises "The research union". Den beskriver alternative fremgangsmåter en forsker må ta stilling til ved forskning. I følgende rekkefølge må forskeren vurdere; filosofisk perspektiv, tilnærming for å vurdere problemstillingen, strategier/design for studiet, valg av forskningsmetode, tidshorisont, og teknikker og prosedyrer for datainnsamling og data-analyse (Saunders et al., 2007)



Figur 3.1: The research union (Saunders et al., 2007: 132).

#### 3.1 Filosofisk grunnlag

For å bestemme hvilken type forskningsmetode som er egnet for å besvare problemstillingen fra litteratur-grunnlaget så må følgende gjøres. Vurder formuleringen av problemstillingen mot forskjellige synspunkter for å analysere virkeligheten (epistemologi) (Easterby-Smith et al., 2012). Her er det to ytterpunkter. Den ene er positivisme som relaterer seg til realisme. Her vurderes ofte kvantitative forskningsmetoder som det ideelle for å hente kunnskap om virkeligheten. Det gjøres gjennom objektive metoder som observerte fakta, og ikke individuelle subjektive refleksjoner. Motsetningen er sosial konstruktivisme som mener at forskningsmetoder skal baseres på sosial relasjonsbygging. Her benyttes ofte kvalitative

forskningsmetoder. Det betyr at hva mennesker føler, tenker, og kommuniserer med hverandre er det som skaper forståelse om virkeligheten. Den subjektive informasjon skal altså inkluderes i forskningsmetoden her. Tilnærmingen for å undersøke problemstillingen er av kvalitativ art og knyttes til sosial konstruktivisme. Dermed benyttes kvalitativ forskningsmetode. Her er forskeren en del av det som blir undersøkt og observert, og har dermed subjektiv innflytelse (Eaterby-Smith et al., 2012).

### 3.1.1 Forskningens tilnærming

Problemstillingen i dette studiet skal undersøke "hvordan" en sanselig observerbar hendelse, altså et fenomen kan forbedres. Problemstillingen har et beskrivende og utforskende perspektiv, hvor hensikten er å øke generell forståelse om en situasjon. For dette studiet benyttes en deduktiv forskningsmetode (Ulleberg, 2002). Utgangspunktet er funnene fra litteraturgjennomgangen hvor det utledes temaer og spørsmål som undersøkes videre mot ny data. Målet med denne prosessen er forbedre eller forkaste funnene fra litteraturgjennomgangen som foreligger. Det avhengig av bekreftelse eller avkreftelse fra de videre undersøkelsene (Ulleberg, 2002). Ved undersøkelse av analyseenheter i studiet, for eksempel gjennom intervju, så kan kompleksiteten for hele problemstillingen inkluderes. Grunnen til dette er at utvalget som undersøkes er et lite antall analyseenheter som er valgt av en spesifikk grunn siden de har relevans for problemstillingen (Eaterby-Smith et al., 2012).

## 3.2 Forskningsdesignet - Casestudie

I dette studiet skal det undersøkes et fåtall sammenliknbare bedrifter i dybden basert på litteratur-gjennomgangen med dybdeintervjuer. Det vil si inkubasjons-programmer i teknologi-inkubatorer. I et slikt tilfelle hvor målet er å utvikle forståelse om en situasjon, så er det følgende alternative forskningsdesign; casedesign, grounded theory, etnografisk design, og fenomenologi (Johannessen et al., 2004). Spesifikt for dette studiet er casedesign det mest aktuelle. Casestudie er en metode å etterforske empirisk data basert på et sett av anerkjente prosedyrer.

Det er fem komponenter som er viktig for casedesign (Yin, 2014; Johannessen et al., 2004): (1) Problemstillingen og forskningsspørsmål i casedesign egner seg best med formulering av "hvordan" og "hvorfor" spørsmål. Denne studien er presenter med en "hvordan"-formulering.

(2) Det foreligger teoretiske antagelser basert på teorigjennomgangen om casene som skal undersøkes empirisk. I litteraturen-gjennomgangen er det funnet temaer og detaljer som skal undersøkes med empirisk data. (3) Analyseenheterne i casen er individer eller sosiale settinger. Altså organisasjonen som helhet, avdelinger, eller bedriftsprogrammer. Dette samsvarer med at det skal gjøres intervjuer angående inkubatorer-programmer i en sosial setting. (4) Logisk sammenheng mellom antagelsene og empirisk data bør være forankret teori/litteratur. Dette stemmer ettersom intervjuguiden er basert på funnene fra litteratur-gjennomgangen. (5) Tolking av funnene i de empiriske undersøkelsene bør knyttes til eksisterende teori/litteratur på området. Ved gjennomføringen av forskningen med casedesign, så vil utfallet av analysen med de empiriske dataene sammenliknes med det teoretiske grunnlaget være følgende: Enten beholdes eksisterende teori, eller så modifiseres og videreutvikles den, eller så bygges det på med ny teori (Yin, 2014; Johannessen et al., 2004). Dette er vist og diskutert i kapittel 5.5.4. Dette studiet vil utføres i henhold til de fem komponentene beskrevet her.

### 3.2.1 Varianter av casestudier

Det finnes ulike varianter av casestudier. Det vil si hvorvidt det undersøkes flere caser på forskjellige nivåer, og hva formålet er med studien (Johannessen et al., 2004; Saunders et al., 2007).

#### *Designstrategi for casestudiet*

Her finnes det fire alternativer. I studiet kan det velges mellom å se på en eller flere enheter (bedrifter/programmer) å studer, kalt single case design eller multippel case design. Videre kan det undersøkes på et eller flere nivåer av enheten som skal studeres. For denne studien vil det velges en multippelt case design som studeres på flere nivåer. Det vil si at flere casebedrifter velges. Videre vurderes innholdet i de utvalgte inkubator-programmene fra synspunktet til hovedsakelig inkubatorene. I tillegg vil en inkubator-klient og to tjenesteaktører kommentere inkubator-programmet de er tilknyttet.

Hensikten med å velge flere caser/enheter å undersøke er for å kunne generalisere. Det er viktig å merke seg at casestudier kun er generaliserbare til teoretisk omfang og ikke statistiske populasjoner. Det betyr enhetene som undersøkes kun kan generaliseres til gjeldende tilknyttet litteratur/teori (Yin, 2014).

### *Formålet med casestudiet*

Angående formålet med den empiriske undersøkelsen i casestudiet og formuleringen av problemstillingen, så kan det deles inn i tre kategorier design av casestudier; deskriptivt, kausalt, og eksplorativt (Saunders et al., 2007). Et deskriptivt casedesign har som mål å underbygge og dokumentere hendelser og situasjoner presist. Det kan være en forutgående eller etterfølgende studie av en eksplorativ studie. En eksplorativ casedesign har til forskjell hensikt om å spørre spørsmål og vurdere situasjoner fra et nytt perspektiv. Et kausalt casedesign skal forklare årsak og virkning mellom variabler som undersøkes (Saunders et al., 2007).

### 3.2.2 Valg av forskningsmetode

Det er nevnt at det skal anvendes kvalitativ forskningsmetode for denne studien og dybdeintervjuer som hoveddatakilde (Johannessen et al., 2004). Dette kalles primærdata siden det er informasjon direkte fra enheten det gjelder. I tillegg vil det i forkant av intervjuene undersøkes dokumentdata som er sekundærdatakilder. Dette er informasjon tilknyttet problemstillingen som er hentet fra bedriftens hjemmeside, nyhetsartikler og liknende (Yin, 2014). Bruk av flere datakilder kalles triangulering (Johannessen et al., 2004). Når det i denne studien benyttes flere kvalitative metoder for å undersøke caseenhetene i studiet så betegnes det Multi-method qualitative studies (Saunders et al., 2007).

### 3.2.3 Tidshorisont

Denne studien vil undersøke de forskjellige casene/bedriftene tilknyttet inkubatorprogrammene de anvender for sine klienter og hvordan de videreutvikler programmene for å skape høyvekstbedrifter. Denne studien vil undersøke dagens inkubator-programmer i dybden på et bestemt tidspunkt. Undersøkelsene vil dermed omhandle en begrenset tidsperiode, altså et øyeblikksbilde av flere bedrifter. Dette betegnes som cross-sectional studies (Saunders et al., 2007).

Faktiske resultatet av nåværende inkubator-programmer vil være mulig å vite først når de er gjennomført fremtidig. For bedrifter som er i en vekstfase i eller utenfor inkubatoren, så vil det være aktuelt å undersøke de historiske inkubator-programmene og omgivelsene de

gjennomgikk i sin tilknyttede inkubator. I tilfeller hvor de historiske inkubator-programmene og omgivelsene er sammenliknbare med dagens situasjon så vil det være aktuelt å gi estimater på resultater av gjeldende vekstfaseprogrammer. Dette var det planlagt å gjøre med casebedriften og vekstbedriften CLX Networks tilknyttet den ene inkubatoren som senere bekreftet at de hadde utviklet seg selvstendig uavhengig av en inkubator.

### 3.3 Utvalg - Valg av casebedrifter og informanter

#### 3.3.1 Casebedrifter

Problemstillingen i studiet er som følger: "Hvordan kan inkubator-programmer i teknologi-inkubatorer forbedres for å skape økonomisk vekst i oppstartsbedrifter?"

Denne problemstillingen har blitt valgt siden det utvikles en liten andel vekstbedrifter i Norge og det etterspørres tiltak for å øke denne andelen (Siva, 2010a). Inkubatorene i innovasjonsselskapene i Norge har en svak økonomi, og de klarer ikke å nå vekstmålene for sine klienter som er krevd av SIVA (Clausen et al., 2011). Derfor er det viktig å undersøke forbedrende tiltak for å skape vekstbedrifter. En fremgangsmåte er å undersøke hvordan inkubator-programmer i teknologi-inkubatorer kan forbedres for å skape økonomisk vekst i oppstartsbedrifter. I Norge skal alle forretningsutviklingsselskaper for oppstartsbedrifter som støttes av Siva ha som mål å generere levedyktige vekstselskaper. Det betyr at hensikten skal være bedrifts-utvikling til nasjonalt og internasjonalt nivå (SIVA, 2010a).

I en kvalitativ studie som dette er det derfor viktig å finne suksessfulle inkubatorer og eksperter på inkubator-drift som kan gi kvalifiserte svar angående problemstillingen. Av den grunn er casebedriftene og informantene i studiet hensiktsmessig valgt (Johannessen et al., 2004).

#### *Stegene i prosessen med å finne relevante casebedrifter og informanter*

Stegene i prosessen med å finne relevante casebedrifter og informanter begynte med (1) å finne hvilke bedrifter som er kategorisert som inkubatorer i Norge fra nettside til Siva og Foreningen for Innovasjonsbedrifter (SIVA, 2015c; Fin Abelia, Medlemmer, 2016).

Tilsvarende ble gjort for svenske, danske, og en engelsk inkubator. (2) Dernest ble det vurdert hvilke inkubatorer som kan kategoriseres som teknologi-inkubatorer, altså inkubatorer med en majoritet av klient-bedrifter basert på teknologi. (3) Videre ble det valgt ut de teknologi-

inkubatoren som har hatt en levetid lengre enn 2 år slik at de har noe erfaring med sine klienter. Dette undersøkte jeg gjennom inkubatorens beskrivelse på sin nettside, og der det var tilgjengelig har jeg undersøkt nåværende inkubatorbedrifter og alumnibedrifter. Det har vært spesielt viktig å ta noen stikkprøver av alumnibedriftene til inkubatorene. Dette for å undersøke i hvilken grad hver inkubator har klart å skape bedrifter med vekst. (4) Tilslutt ble det valgt kriterier for å vurdere alumnibedrifter som vekst-bedrifter. Det er basert på om bedriften har vist vekst i omsetning og antall ansatte fra oppstart og frem til i dag. Det er viktig å bemerke at dette ikke er et presist mål på vekst som beskrevet tidligere i oppgaven. Grunnen er at det er en del selskaper med et stort markedspotensial som kan ha flere leveår uten omsetningsvekst på grunn av lang utviklingstid på sitt produkt.

### *Valg av casebedrifter*

Per e-post har det blitt kontaktet og avtalt intervju med hovedsakelig norske teknologi-inkubator og en potensiell vekstbedrift tilknyttet den ene inkubatoren. Det er også inkludert inkubatorer fra Sverige og England, og to akseleratorer fra Danmark og Norge. I tillegg er en av casebedriftene en vekstbedrift tilknyttet en svensk inkubator. Hensikten med de utenlandske casebedriftene er å vurdere om det er annen forretningspraksis og omgivelser tilknyttet de inkubatorene som de norske inkubatorer kan lære av. Likhet i casebedriftene er viktig for sammenliknbarheten. På en annen side er det viktig å avvike noe i sammenliknbarhet mellom casebedriftene som er knyttet til inkubator-programmer for å utvikle nye perspektiver i studien, relatert til eksplorativt casedesign (Saunders et al., 2007). Et eksempel på dette er casebedriften CLX Networks som har blitt utviklet selvstendig uavhengig en inkubator. Videre skal bedriften SIVA intervjues som er det offentlige organet som yter støtte i form av kompetanse og finansiering til driften av inkubatorer i Norge. I tillegg skal det intervjues en tjenesteytende bedrift tilknyttet inkubator-programmet i den ene inkubatoren, altså Deloitte. Tabell 3.1 viser en oversikt over casebedriftene i denne studien.

<b>Inkubatorer og en akselerator</b>	<b>Vekstbedrifter</b>	<b>Tjenesteytende bedrifter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Silicia</li> <li>○ Kjeller Innovasjon (inkubator + akselerator)</li> <li>○ GU Ventures</li> <li>○ Kalmar Science Park Inkubator</li> <li>○ Imperial Innovations Incubator</li> <li>○ Accelerace (akselerator)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ CLX Networks</li> <li>○ AbleCon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Deloitte</li> <li>○ SIVA</li> </ul>

Tabell 3.1: Oversikt over casebedriftene

### 3.3.2 Informantene

Da casebedriftene ble kontaktet ble det avtalt å intervju personell som har hovedansvaret for forretningsutvikling av inkubator-bedriftene. For inkubatorene er dette hovedsakelig inkubatorlederen som er ansvarlig på det strategiske nivået for klientene, mens prosjektledere vil ha ansvaret på det operative nivået. For vekstbedriftene har det blitt avtalt intervju med den personen som var hovedansvarlig for selskapet da selskapet befant seg i inkubator-programmet. I mitt tilfelle var det CEO, lederen med det overordnede operative ansvaret for selskapet i AbleCon, og Head of Development i CLX Networks. De utvalgte casebedriftene og informantene vil gi informasjon om inkubator-programmene fra hovedsakelig tilbyder sin side. I tillegg vil perspektivet fra etterspørselssiden bli gitt fra den ene inkubator-klienten (AbleCon).

Casebedriftene og informantene er meget relevant ettersom flere av inkubatorene har lang erfaring og sterke ressurser tilknyttet inkubatoren for å utvikle sine oppstartsbedrifter. Videre har flere av informantene erfaring med å utvikler inkubatorer og i tillegg praksis med å opprette bedrifter selv (se vedlegg 5.4).

### 3.4 Datainnsamling

Det skilles mellom to hovedkilder ved datainnsamling. Den ene er primær-datakilder som er innhentet selvstendig og direkte fra enheten som skal undersøkes. Det vil si at vi gjør en direkte tolkning av undersøkelses-enheten (intervjuer, og direkte- og deltagende observasjoner). Det andre alternativet er sekundær-datakilder. Dette er datakilder som andre allerede har innhentet om undersøkelses-enheten. Vi gjør dermed en indirekte tolkning ettersom vi vurderer datakilder som andre allerede har tolket (dokumentdata og arkivdata). Primær-datakilder kan være mer tidkrevende å innhente, men gi mer rettet informasjon enn innhenting av sekundær-datakilder. På en annen side vil sekundærdata gi raskere breddeinformasjon (Saunders et al., 2007).

Når det skal innhentes data for kvalitative casestudier så finnes det flere metoder. Hensikten er å benytte kilder for innsamling som gir dybde informasjon om problemstillingen i denne casestudien. I henhold til Yin (2014) kan det overordnet klassifiseres inn i seks vanlige

datakilder i casestudier: dokumentdata, arkivdata, intervjuer, direkte observasjoner, deltagende observasjoner, fysiske eller kulturelle gjenstander. Hvilke datakilder som anvendes avhenger av tid, kostnad, og tilgjengelighet. I forhold til dette vil de aktuelle datakildene for dette casestudiet være dokumentdata, og arkivdata hvis tilgjengelig (sekundærdata), og intervjuer (primærdata).

### 3.4.1 Intervju

Det finnes forskjellige typer intervjuer som kan anvendes (Saunders et al., 2007). En variant er strukturerte intervjuer hvor den intervjuede svarer på spørreskjema med forutbestemte spørsmål styrt av den som intervjuer. Dette blir også betegnet som standardiserte intervjuer. Denne intervjuformen er knyttet til kvantitativ studier. For kvalitative studier så er intervjuformene som er mest egnet beskrevet som ikke-standardiserte intervjuer. Her finnes det både semi-strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Begge disse variantene av intervjuer anbefales å bli brukt når spørsmålene er enten komplekse eller har åpne svar som krever forklaring. I tillegg er de gjeldende når rekkefølgen og logikken på spørsmålene er varierende (Saunders et al., 2007).

Ved semi-strukturerte intervjuer er det på forhånd utviklet en intervjuguide for intervjueren. Det er en liste med temaer og spørsmål som intervjueren ønsker å besvare i relasjon til problemstillingen. Denne intervjuguiden tilpasses ved å inkludere og ekskludere enkelte spørsmål etter hva som er spesielt egnet og relevant for hver enkelt caseenhet tilknyttet problemstillingen. Hensikten er å ha en fleksibel struktur på temaer og spørsmål å la intervjuobjektet få lov til å diskutere spørsmålene og la intervjuet flyte naturlig. På den måten vil mer detaljer dukke opp. På en annen side er det intervjueren som styrer intervjuet angående å avslutte samtalen om et tema og gå videre til neste, eller å gi oppfølgingsspørsmål som betegnes "laddering" i henhold Easterby-Smith et al. (2012). Ønsket med denne typen intervju er å forstå dybden i svarene på temaer og spørsmål tatt opp i intervjuet som knytter seg til deskriptivt casedesign. Her er målet å forstå informasjon fra litteratur-gjennomgangen. Samtidig ønsker man i semi-strukturerte intervjuer å undersøke nye spørsmål og temaer som dukker opp underveis i intervjuet. Dette blir prioritert foran andre spørsmål i intervjuet gitt at det har høy relevans for problemstillingen. Sistnevnte knytter seg til eksplorativt casedesign hvor ønsket er å utforske nye faktorer og perspektiver (Saunders et al., 2007).



Ustrukturert intervjuer også kalt dybde-intervjuer skiller fra semi-strukturert ved at det ikke er utarbeidet noen intervjuguide på forhånd, men intervjueren har en klar ide om hovedområdene/temaene for intervjuet som blir presentert. For denne typen intervjuer er det den intervjuede sine perspektiver og meninger som styrer gangen i intervjuet. Intervjueren har ingen innflytelse på hva som blir sagt utover hovedtemaene som blir presentert (Saunders et al., 2007).

For dette casestudiet vil det anvendes semi-strukturerte intervjuer. Dette relaterer seg hovedsakelig til et deskriptivt casedesign for å øke forståelsen om funnene i litteraturgjennomgangen. I tillegg relaterer denne intervjuformen seg til eksplorativt design ved at den intervjuede i noen grad har mulighet til å inkludere nye perspektiver og faktorer. Det vil utføres to varianter av en-til-en intervjuer. Den ene metoden vil være ansikt-til-ansikt med de norske informantene. For de utenlandske informantene vil intervjuet gjennomføres med video-samtale.

Det finnes både fordeler og ulemper med å anvende semi-strukturerte intervjuer som datakilde (Saunders et al., 2007). Ulempene og utfordringene er flere. Et aspekt er troverdigheten/reliabiliteten til intervjuene. Intervjueren i intervjuet kan på en siden være påvirket av subjektivitet i perspektivet på problemstillingen. Det oppdages gjennom formulering og presentasjon av spørsmålene. Eksempelvis kan objektiviteten i spørsmålene svekkes ved at intervjuer sin egen tro og referansepunkter styrer mot et svar. Videre kan intervjueren tolke et svar mindre objektivt og i større grad en retning. Troverdigheten til intervjuet kan også påvirkes av den intervjuede sitt subjektive perspektiv på problemstillingen. Dette kan knytte seg til sensitivitet tilknyttet spørsmålene og dermed presenterer et delvis virkelig bilde av situasjonen. Dette kan motvirkes ved å utforme spørsmål som er nøytrale og dermed gir åpne svar.

Et annet aspekt er gyldigheten av intervjuene. Det knytter seg til hvorvidt intervjueren klarer å få tilgang på kunnskap og erfaring fra den intervjuede om problemstillingen. I tillegg hvorvidt denne informasjonen blir tolket i samsvar med meningen til den intervjuede. Ved å være godt forberedt om problemstillingen fra litteraturgrunnlaget og videre undersøke hver caseenhet med sekundære dokumentdata før intervjuene, så vil det gi et godt grunnlag for å skaffe gyldig informasjon fra intervjuene (Saunders et al., 2007).

Fordelene med semi-strukturerte intervjuer er at de er direkte fokusert på problemstillingen i studien. Videre gir de dybde innsikt gjennom forklaringer og personlige syn i form av deres oppfatninger, holdninger og meninger om problemstillingen (Yin, 2014).

### *Forberedelser av intervjuene*

Før intervjuene ble det bekreftet en intervjudato 2 til 3 uker før intervjuet. Deretter ble temaene for intervjuene sendt på e-post 2-3 dager før intervjuet. I forkant av intervjuene ble det utformet en generell intervjuguide med forankring i funnene fra litteraturgrunnlaget. Den generelle intervjuguiden ble modifisert for hver casebedrift. I neste avsnitt beskrives grunnlaget for utformingen av intervjuguiden og deretter hovedtemaene i intervjuguiden.

#### Utforming av intervjuguide

Det anbefales følgende struktur på en intervjuguide når det skal gjennomføres semi-strukturert intervjuer for å innhente kvalitative data (Johannessen et al., 2004).

(1) Innledning, (2) Faktaspørsmål, (3) Kompliserte og sensitive spørsmål, (4) Avslutning.

Intervjuguiden vil også tilpasses hver enkelt casebedrift for at spørsmålene får høyest mulig relevans.

(1) I innledningen presenterer forskeren seg og informerer om hvorfor den er interessert i dette temaet. Videre presenteres prosjektet og hovedområdene som det vil stilles spørsmål om. Dernest bør man si hva hensikten med prosjektet er. Jo mere man kan aktualisere om at informasjonen er nyttig for informanten, desto høyere er sannsynligheten for god kvalitet på informasjonen. Videre skal det garanteres om anonymitet eller sikre tillatelse for at dataene fra informanten kan identifiseres. Her skal intervjueren også informere om at informanten har rett til å avbryte intervjuet når som helst.

(2) I delen med faktaspørsmål er hensikten å etablere en hyggelig start på intervjuet. Ved å stille enkle spørsmål om karriere og interesseområder så kan det skape en god relasjon. Dette kan øke tilliten til intervjusettingen slik at intervjuobjektet åpner seg og er komfortabel med å gi relevant informasjon.

(3) Ved anvendelse av kompliserte og sensitive spørsmål så må det fremvises varsomhet. Dette kan være spørsmål som kan oppfattes som pinlige eller ubehagelige, eller sammensatte

å svare på. Her er det viktig at spørsmålene presenteres på en slik måte at de ikke virker negative overfor personen og den situasjonen det gjelder. Still spørsmålene på en slik måte at de er konstruktive og lærende for den gjeldende informanten. Videre bør man være varsom med å anvende kompliserte fagbegreper for å unngå misforståelse. Kompliserte spørsmål er tidkrevende og må ikke presenteres i slutten av et intervjuet da det kan gi en negativ og ubehagelig avslutning. Avsluttende spørsmål bør være følelsesmessig nøytrale som gir ro i stemningen i intervjuet.

(4) Når intervjuet nærmer seg slutten bør informanten bli informert om det. Eksempelvis kan det informeres om når det er to spørsmål igjen før man tar avsluttende kommentarer. Avslutningsvis må det være avsatt noe tid til kommentarer for begge parter. Det kan være uklarheter for intervjueren eller spørsmål og kommentarer fra informanten (Johannessen et al., 2004).

Hensikten med dette studiet er å utføre et deskriptivt casedesign som baseres på litteraturgrunnlaget, men som også inkluderer eksplorative elementer. Det skal hovedsakelig utføres semi-strukturerte intervjuer av eksperter tilknyttet problemstillingen, og i tillegg innhenting av dokumentdata (Yin, 2014).

#### *Beskrivelse av intervjuguiden*

Den første intervjuguiden (vedlegg 5.2.1) inneholdt spørsmål tilknyttet de følgende temaene:

- (1) Inkubatorens mål og krav til økonomisk vekst i sine oppstartsbedrifter, og resultatet.
- (2) Den tidlige vekstfasen for teknologiske oppstartsbedrifter i teknologi-inkubatorer.
- (3) Faktorer tilknyttet høyvekstbedrifter; generelt og teknologibaserte.

Etter gjennomføring av en del intervjuer, så ble litteraturgrunnlaget modifisert og intervjuguiden endret til følgende struktur (vedlegg 5.2.2):

- (1) Beskrivelse av inkubatoren og organiseringen (ikke selve inkubator-programmet).
- (2) Beskrivelse av program-innholdet i inkubasjonsfasen for klienten.
- (3) Beskrivelse av program-innholdet i den tidlige vekstfasen/postinkubasjon for klienten.
- (4) Måling av progresjon hos inkubator-klienten i både inkubasjonsfasen og tidlig vekstfase.
- (5) Faktorer tilknyttet høyvekstbedrifter; generelt og teknologibaserte.

### *Gjennomføring av intervjuene*

Intervjuene ble styrt etter hvert hovedtema. Undervis blir det gitt oppfølgingsspørsmål tilknyttet hvert team som ble presentert. Dette førte til at det var variasjon mellom hvilke temaer og spørsmål som ble vektlagt fra hver av informantene. Det var noe variasjon angående dybde-informasjon som ble presentert. Noen informanter var mer informative og presenterte flere eksempler. I tabell 3.2 under presenteres teknisk info om faktisk gjennomføring av intervjuene. For hver casebedrift beskrives hvem informanten er og dens rolle i bedriften, dernest presenteres relevansen av valgt informant tilknyttet studien. Videre er det presenter sted, dato, varighet, og hvorvidt intervjuet ble tatt opp. Datoen er viktig for å vite hvilket øyeblikksbilde studien er hentet fra. Varigheten sier noe om omfanget på informasjonen som er anskaffet (vedlegg 5.4).

<b>Bedrift</b>	<b>Informant</b>	<b>Relevans</b>	<b>Sted</b>	<b>Dato</b>	<b>Varighet</b>	<b>Opptak</b>
<b>Silicia</b>	Inkubatorleder Sissel Haugseth	Ansvarlig for klientprogrammene	Bedriftens kontor	30.3	70 min.	Ja
<b>Kjeller Innovasjon</b>	Inkubatorleder og porteføljeansvarlig <sup>11</sup> Terje Landsgård	Ansvarlig for klientprogrammene	Café	29.3	65 min.	Ja
<b>GU Ventures</b>	Strategisk prosjekt-ansvarlig Andreas Albertsson	Medansvarlig for klientprogrammene	Video-samtale	1.4	55 min.	Ja
<b>Kalmar Science Park Inkubator</b>	Inkubatorleder Mats Olsson	Ansvarlig for klientprogrammene	Video-samtale	31.3	50 min.	Ja
<b>Imperial Innovations Incubator</b>	Inkubatorleder Graham Hewson	Medansvarlig for klientprogrammene	Video-samtale	18.4	60 min.	Ja
<b>Accelerace</b>	Prosjektleder for akseleratoren Lene Schackinger Juhl	Medansvarlig for klientprogrammene	Video-samtale	29.3	60 min.	Ja
<b>CLX Networks</b>	Head of Development department Mattias Johansson	Ansvarlig for IT-systemet som styrer forretningsutviklingen	Video-samtale	4.4	40 min.	Ja
<b>AbleCon</b>	Bedriftsleder Arnfinn Kalvenes	Ansvarlig for bedriftsutviklingen	Bedriftens kontor	30.3	65 min.	Ja
<b>Deloitte</b>	Juridisk rådgiver for inkubator klienter Lasse Jensen	Ansvarlig for et spesifikt fagområde i inkubatoren	Bedriftens kontor	30.3	50 min.	Ja
<b>SIVA</b>	Leder for norske inkubator-programmer Randi Torvik	Ansvarlig for å påvirke kompetanse og finansiering av inkubatordriften i Norge	Video-samtale	4.4	60 min.	Ja

Tabell 3.2: Teknisk informasjon om intervjuene

<sup>11</sup> Portefølje-forvaltning er styringen inkubatoren eller tilknyttet morselskap yter overfor klientene de har investert i. Det vil si strategisk; kapitalstyring, styreledelse og forretningsstøtte.

### *Etterarbeid for intervjuene*

Etterarbeidet for intervjuene var en strukturert prosess som beskrives i kapittel 3.5.2.

#### **3.4.2 Dokumentdata**

I denne studien benyttes det dokumentdata i forkant av intervjuene for bli mest mulig informert om hver casebedrift. På den måten kan intervjueren være bedre forberedt om temaene det spørres om i intervjuet tilknyttet hver casebedrift. Dokumentdata er sekundære datakilder som er hentet fra for eksempel bedriftens fra hjemmeside, årsrapporter, og nyhetsartikler. Det kan være både skrevet data, og ikke-skrevet data som videosnutter (Yin, 2014). Dokumentdatakilder som har blitt benyttet er blant annet bedriftens hjemmeside, nettsider til bedriftens nettverk, regnskapsdata fra Proff.no, og bedriftsdata fra Brreg.no.

### **3.5 Behandling og analyse av data**

Før intervjuene vil det benyttes dokumentdata til å få økt informasjon om hver caseenhet tilknyttet problemstillingen i studiet. Etter at intervjuene er gjennomført så skal de transkriberes, som betyr at informasjonen skal overføres fra tale til tekst (Yin, 2014).

Utfordringen for å beholde høy kvalitet på dataene fra intervjuene er å skrive ned alle dataene som innhentet og presentere de uten å tolke de. Neste steg er å vurdere alternative tolkninger (Yin, 2014). Selv om intervjudata og dokumentdata er forskjellige datakilder, så kan det benyttes samme analysemetode. For begge typer datamaterialet er hensikten å få frem dybdekunnskap om problemstillingen gjennom "hvorfor" og "hvordan" spørsmål (Johannessen et al., 2004).

#### **3.5.1 Valg av analysemetode**

I denne studien benyttes en deduktiv tilnærming ved analyse av de kvalitative dataene, noe som er anbefalt av Yin (2014). Det vil si at litteraturgjennomgangen benyttes som utgangspunkt for å bekrefte, justere eller avkrefte de empiriske dataene (intervjuene).

I henhold til Saunders et al. (2007) er det to måter å analysere sammenhenger mellom informasjon fra data i litteraturgjennomgangen og etterfølgende empirisk data.

Det er (1) kategorisering og mønstermatching, og (2) forklaringsbygging.

(1) Kategorisering og mønstermatching handler om å finne likhet i sammenhenger mellom forhold i litteratur-rammeverket og de empiriske dataene i alle caseenhetene (Saunders et al., 2007). Hvis det oppdages likhet så vil det bidra til å styrke troverdigheten og gyldigheten av casestudiet på dette området. Videre kan det oppdages nye variabler utover de som er kartlagt i litteraturgjennomgangen som vil modifisere eller avkrefte deler av gjennomgått litteratur (Saunders et al., 2007).

(2) Forklaringsbygging fokuserer på å finne sammenhenger mellom hver spesifikke caseenhet og dens tilknyttede litteraturgrunnlag (Saunders et al., 2007; Johannessen et al., 2004). Her gjennomføres det gjentatte nye datainnsamlinger for å teste sammenhengen basert på rivaliserende teorier og ideer inntil det er funnet et tilfredsstillende forklaringer (Johannessen et al., 2004).

For denne deduktive casestudien er det benyttet både (1) mønstermatching, og (2) forklaringsbygging med gjentakende datainnsamling (Saunders et al., 2007).

### 3.5.2 Fremgangsmåten for analysen

Löfgren's (2013) har utarbeidet en syv-steps guide for analyse av kvalitative intervjuer. Denne fremgangsmåten anbefales også for å analysere dokumentdata. Denne fremgangsmåten vil anvendes i denne studien basert på anbefaling i forelesning i forskningsmetode av Rasmussen (2015). Med denne fremgangsmåten skal det undersøkes mønstre mellom funnene fra litteraturgjennomgangen og de empiriske funnene. De syv stegene er i rekkefølge:

(1) Gjenkjennelse, (2) Koding av punkter, (3) Konseptualisering og kategorisering, (4) Navngi konsepter og kategoriseringene, (5) Rekoding av konsepter, 6) Resultater, og (7) Re-evaluering.

(1) Gjenkjennelse av intervjuene oppnås første ved å gjennomlese alle intervjuene veldig raskt for å få et overblikk over hvert intervjuobjekt. Basert på dette skrives et kort notat på førsteinntrykket hos hver enkelt. Deretter gjennomleses hvert intervju nøye.

For hver casebedrift ble det laget en overordnet beskrivelse tilknyttet hvert tema. Hensikten var å sammenlikne casebedriftene i forhold til temaene. Dette er vist i vedlegg 5.1.

(2) Koding/merking innebærer refleksjon over de relevante punktene i intervjuene og dokumentdataene tilknyttet problemstillingen. Det kan være ord, fraser, setninger, seksjoner

for å beskrive handlinger, konsepter, og meninger som vurderes relevant. Noe er relevant når det er; repetert flere steder, overrasker, den intervjuede uttaler punktet som viktig, link mellom forskningskilder og utsagn, minner om en teori eller et konsept, eller at jeg tror det er relevant av annen grunn. Ved koding av informasjon knyttet til en teori eller et konsept, så bør det skilles mellom meninger som er forutinntatte og åpensinnede. I tillegg bør det skilles mellom de av overfladisk art mot der det inkluderes underliggende mønstre for konseptualisering. Forskeren er tolken av intervjuene og dokumentdataene, og det er den personen som bestemmer hva som er viktig. I denne prosessen må forskeren være upartisk og objektiv. Husk å være aktiv med å kode mange fenomener som dukker opp. Man skal ha et nært forhold til dataene som er nedskrevet. Spørsmål i denne fasen angående empiriske funn i forhold til funn fra litteraturgrunnlaget vil være følgende: Støttes dataene fra litteraturen, utfordres de, er det mangler i litteraturgrunnlaget, hva er forskjell, er det forskjell?

For hvert intervju ble det laget kodinger tilknyttet hvert tema. Dette er vist i slutten av hvert intervju i vedlegg 5.4.

(3) Konseptualisering og kategorisering er å bestemme hvilke kodinger som er viktigst, og lage kategorier ved å bringe sammen flere kodinger. Et tema vil testes med flere underspørsmål. Ved å gå gjennom alle kodingene i forrige steg vil det avdekkes likheter i kodinger. Dernest lages nye kodinger ved å kombinere to eller tre kodinger. Man trenger ikke bruke alle kodingene fra forrige steg, mange kan droppes. Behold kodinger som vurderes som viktige og grupper dem sammen slik de oppfattes, altså kategorisering. Kategoriene trenger ikke være av samme type. De kan være om prosesser, forskjeller og situasjoner. For å utføre denne oppgaven må en vær upartisk, åpensinnet, og kreativ. Analysen er nå på et mer generelt og abstrakt nivå enn i forrige steg. Dette kalles å konseptualisere dataene.

Prosesen med konseptualisering og kategorisering ble gjort underveis i utarbeidelsen av analysen (kapittel 5). Her har kategoriseringen av konseptene blitt modifisert og revidert underveis mens hvert tema har blitt analysert.

(4) Navngivelse av konseptene og kategoriene, det innebærer å bestem hvilke som er mest relevante for problemstillingen og da behold de. Videre vurderes det hvordan de er sammenhengende med hverandre. Det kan skiller mellom følgende kodinger. Fokuserte koder er mer direkte retningsgivende, konseptuelle og analytiske. Mens aksiale koder er for



underkategorier og spesifisering av omfanget av kategorien. Her må også sammenhengen mellom kategoriene beskrives. Disse kategoriene og sammenhengene mellom de er hovedresultatet og kjernen av mitt studie. Det vil si ny kunnskap om undersøkelses-spørsmålene fra perspektivet til deltakerne i studiet (de empiriske dataene).

De aksiale kodene er de konseptene som har blitt fremhevet fra hvert undertema i analysen. De er presentert i tabell 5.1 (proposisjonene fra de empiriske dataene). Disse proposisjonene er grunnlaget for den anbefalte løsningen overordnet for problemstillingen. Punktene i den anbefalte løsningen kan betegnes som de fokuserte kodene.

(5) Rekoding av konsepter vurderes ved å se om det er avvik i kategorier i forhold til tidligere kategorisering av konsepter i litteraturgjennomgangen. Eksempelvis forskjellige oppfatninger av samme konsept må rekodes. Avgjør om det finnes et hierarki blant kategoriene. Ved å vurdere om noen kategorier er viktigere enn de andre. Dette er vist i tabell 5.2: Empiriske funn tilknyttet ressursbasert teori.

6) Resultatene og linkingen mellom resultatene av analysen skrives ned og rapporteres i studien under overskriften "Analyse og diskusjon". Der beskrives kategoriene og hvordan de er sammenkoblet. For de empiriske konseptene som relaterer til hverandre og til litteraturgjennomgangen, så poengteres og diskuteres relasjonen til funnene i litteraturgrunnlaget underveis i analysen. Hovedresultatene fra analysen og diskusjonen presenteres i oppsummeringen (kapittel 5.5). Her skrives ned tolkninger fra studien.

(7) Re-evaluering knytter seg til vurdering av hvilke konsepter og underkategorier som er inkludert og hvilke som er utelatt eller lite inkludert og som trenger å undersøkes i større grad. Her vurderes det om man trenger å undersøke mer teori (Löfgren, 2013). Dette er presentert i kapittel 5.5.4 hvor det diskuteres de empiriske funnene opp mot ressursbasert teori. I tillegg er det gitt en anbefaling om videre forskning i kapittel 6.3.

### 3.6 Evaluering av data - Forskningskvalitet

For kvalitative casestudier med deduktiv tilnærming er kvaliteten på studien overordnet tilknyttet to punkter (Saunders et al., 2007). Det ene er at *grundigheten* i bruk av litteraturen i litteraturgrunnlaget og tydelig definering av litteratur-funnene og den teoretiske forankringen

som retningstyrer forskningsprosjektet. Det andre er *egnetheten* i litteratur-funnene og den teoretiske forankringen i forhold til de empiriske dataene som analyseres. Kvaliteten på kvalitative undersøkelser vurderes gjennom ulike former for begrepet validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålidelighet og repeterbarhet) (Johannessen et al., 2004).

### 3.6.1 Validitet

Det skilles mellom tre varianter av validitet (gyldighet) for kvalitativ forskning. Det er begrepsvaliditet (troverdighet), internvaliditet (overensstemmelse), og eksternvaliditet (overførbarhet) (Johannessen et al., 2004).

Begrepsvaliditet (troverdighet) handler hvorvidt de anvendte forskningsmetodene undersøker det vi har til hensikt å undersøke. For å styrke kvaliteten på studiet i henhold til dette punktet bør det anvendes flere forskningsmetoder (metode-triangulering) for å øke troverdigheten (Johannessen et al., 2004). I dette tilfellet vil det benyttes intervjuer og dokumentdata for å undersøke funnene i litteraturgrunnlaget. Resultater av studien kan også testes mot informantene etter de er bearbeidet og tolket for å kvalitetssikre. Dette vil ikke gjøres i denne studien på grunn av begrenset tilgang på informantene. Det har blitt gjennomført omfattende undersøkelse av litteratur-funnene angående drift av teknologi-inkubatorer og høyvekstbedrifter som er aktuelt for å vite hvordan vekstbedrifter skal utvikles i en inkubator. Hovedfunnene har blitt testet på svært relevante casebedrifter og informanter, og dokumentdata for hver casebedrift. På en annen side burde man i tillegg undersøkt klientmassen i inkubatorene i større grad. Dette for å få vurdert etterspørsel-siden av inkubatorene.

Internvaliditet (overensstemmelse) er i hvilken grad resultatene i studien er basert på en systematisk fremgangsmåte i henhold til den beskrevne forskningsmetoden hvor alle beslutninger er beskrevet. I tillegg skal resultatene i studien være basert på objektive holdninger (Johannessen et al., 2004). Fremgangsmåten for studien er i henhold til dette kapitlet. Graden av systematisk fremgangsmåte kan vurderes i forhold til grunnlaget for funnene i litteraturen og de empiriske resultatene. Objektive holdninger har blitt overholdt i form av at det har blitt vektlagt bruk av referanser og tolkning basert på funn i datamaterialet.

Eksternvaliditet (overførbarhet): All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de opplysningene som samles inn. For kvalitativ forskning er målet er å kunne overføre informasjon fra studiet til andre situasjoner (Johannessen et al., 2004). Det betyr at studiens overførbarhet dreier seg om hvorvidt forskeren lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger enn de beskrevne caseobjektene (Johannessen et al., 2004). På fagspråket betegnes kvalitative studier å være generaliserbare i et teoretisk omfang og ikke i statistiske populasjoner (Yin, 2014). Det betyr at lærdom kan overføres til andre caseobjekter, men ikke fullstendig generaliseres. Angående denne studien så betyr det at inkubatorer og spesifikt teknologi-inkubatorer ikke kan direkte sammenliknes med andre inkubatorer. Hensikten er heller å overføre nyttige elementer fra spesielt de gjeldende inkubatorene og akseleratorene til andre liknende bedrifter. I dette tilfellet er studien spesielt relevant for andre teknologi-inkubatorer, men også inkubatorer og akseleratorer generelt.

### 3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet og repeterbarhet. Innenfor kvantitativ forskning betyr det at samme resultat skal oppnås ved å repetere forskningsmetoden (Johannessen et al., 2004). Dette er lite hensiktsmessig innenfor kvalitativ forskning siden det brukes ustrukturerte teknikker for å samle inn data. Eksempelvis ved intervjuer så er det samtalen som styrer datainnsamlingen, og det er forskerens forkunnskap og erfaring som avgjør informasjonen som hentes ut fra intervjuene. Derfor er det umulig å fullstendig kopiere en annen forsker sin forskning. For å styrke påliteligheten i studien er det viktig å gi leseren en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten i forskningsprosessen og innholdet i casestudiet knyttet til problemstillingen (Johannessen et al., 2004).

### 3.7 Oppsummering av forskningsmetode kapittelet

I dette kapittelet har det blitt beskrevet fremgangsmåten for hvordan problemstillingen skal undersøkes med empiriske data. Overordnet har det blitt tatt stilling til: (1) det filosofiske grunnlaget i studien, (2) forskningsdesignet, (3) utvalget av casebedrifter og informanter, (4) metode for datainnsamling, (5) behandling og analyse av data, og (6) evaluering av data (forskingskvalitet).

I dette studiet er casebedriftene de bedriftene som arrangerer, deltar, og støtter i inkubatorprogrammene. En presentasjon av de gis i det neste kapitlet og er basert på dokumentdata.

## 4 CASEBESKRIVELSE

Her beskrives casebedriftene med tilgjengelig dokumentdata. I tabellen under vises hvilke casebedrifter som skal beskrives og senere analyseres opp imot gjennomgått litteratur for problemstillingen.

Inkubatorer og akseleratorer	Vekstbedrifter	Tjenesteytende bedrifter
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Silicia</li><li>○ Kjeller Innovasjon (inkubator og akselerator)</li><li>○ GU Ventures</li><li>○ Kalmar Science Park Inkubator</li><li>○ Imperial Innovations Incubator</li><li>○ Accelerace (akselerator)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ AbleCon</li><li>○ CLX Networks</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Deloitte</li><li>○ SIVA</li></ul>

Tabell 4.1: Oversikt over casebedriftene

### 4.1 Fremgangsmåte for beskrivelse av casebedriftene

Hensikten med en beskrivelse av hver casebedrift er å gi et oversiktsbilde før de analyseres i neste kapittel. De overordnede punktene for hver casebedrift er å beskrive

(1) type bedrift, (2) etableringsår, (3) om inkubatoren/akseleratoren er profitt-orientert, (4) organisasjonsstørrelse og bredde av ressurser, (5) forretningsområdet og deres produkter og tjenester. For ytterligere beskrivelse av hver enkelt casebedrift presenteres i vedlegg 4.1 og 5.4.

### 4.2 Beskrivelse av casebedriftene

#### 4.2.1 Inkubatorene og Akseleratoren

Det er fem inkubatorer som skal kartlegges, hvor også den ene av inkubatorene (Kjeller Innovasjon) er en partner i en akselerator (Techmakers) som er beskrevet i kapittel 2.3.3. I tillegg er det en dansk akselerator som kun tilbyr akselerator-programmer.

#### *Silicia*

Teknologi-inkubatoren Silicia ble etablert i januar 2013 i Horten (Silicia, 2016). De er drevet med et ikke-profitabelt mål som betyr at Silicia ikke går inn med egenkapital i klientenes bedrifter (Silicia, 2016). Silicia ledes av et team på tre personer. De har fokus på anvendt mikro- og nanoteknologi, men de er åpne for alle teknologibaserte ideer og konsepter fra

regionen. De vektlegger at teknologien skal gå på tvers av fagmiljøer og bedrifter. Inkubatoren er lokalisert i forskningsparken i Vestfold som er tilknyttet Høyskolen i Vestfold og Buskerud som nærmeste forskningsinstitusjon. Silicia er NCE MNT-bedriftsklyngen<sup>12</sup> sin inkubator og samarbeider tett med bedriftene i den regionale bedriftsklyngen innen forretningsutvikling (Silicia, 2016). Denne bedriftsklyngen er en av 14 nasjonale bedriftsklynge-nettverk med hver sine spesialiserings-områder (bransjer og teknologi) og som støttes av myndighetene for å være sterkere kommersielt i et internasjonalt marked (NCEclusters, 2016). Klientene i inkubatoren kan være spin-offs fra den tilknyttede bedriftsklyngen og forskningsparken, samarbeid med andre inkubatorer, eller næringslivet generelt (Silicia, 2016).

### *Kjeller Innovasjon*

Kjeller Innovasjon er en teknologi-inkubator som ble etablert i februar 1995 (Brreg, Kjeller Innovasjon, 2016). De er en profittbasert inkubator som investerer i majoriteten av sine klienter hvor overskuddet reinvesteres i nye klienter. Inkubatoren er lokalisert i forskningsparken på Kjeller i Akershus (Kjeller Innovasjon, ansatte, 2016). I tillegg er de tilknyttet forsknings- og utdanningsmiljøet på Ås med eget kontor der. De er også knyttet til en rekke andre forskningsmiljøer i Norge. Organisasjonen i inkubatoren består av 22 ansatte forretningsutviklere (Kjeller Innovasjon, ansatte, 2016). Forretningsområdene inkubatoren er fokusert på er forskningsbaserte klienter innen energi, miljø, samfunnssikkerhet, og bioteknologi (Kjeller Innovasjon, inkubator, 2016). I tillegg til inkubatorprogrammet deres, så har de et akseleratorprogram som heter Techmakers Energy Accelerator. De har et program inne olje og gass, og et innen "grønn" energi. Dette er et samarbeid mellom inkubatorene Kjeller Innovasjon, Kongsberg Innovasjon, Bergen Teknologioverføring, og næringsklyngen Subsea Valley (Kjeller Innovasjon, inkubator, 2016; Abelia, Akseleratorer, 2015).

### *GU Ventures*

Teknologi-inkubatoren GU Ventures er lokalisert i Gøteborg, Sverige (GU Ventures, 2016). Bedriften ble etablert i 1995 og har siden den tid støttet prosjekter og bedrifter med opphav fra Gøteborg Universitet. De er en profittbasert inkubator og i tillegg betegnet som et såkorn-kapitalselskap som investerer i sine klienter. Inkubatoren er registrert med 18 ansatte (Proff,

---

<sup>12</sup> NCE-MNT: Norwegian Centres of Expertise Micro- and Nanotechnology (NCEclusters, 2016).

GU Ventures, 2016). Noen av partnerne som er fremhevet er Sahlgrenska Science Park, Forsknings & innovasjonsservice ved Gøteborgs Universitet, og Innovationskontor Vest. Forretningsområdene er innenfor medisin, IKT, og humanitær- og samfunnsutvikling (GU Ventures, 2016).

### *Kalmar Science Park Inkubator*

Teknologi-inkubatoren Kalmar Science Park inkubator (KSP) ble etablert i 2004 og er lokalisert i Kalmar, Sverige (KSP, om virksomheten, 2016). Inkubatoren er ikke-profitbasert som betyr at inkubatoren ikke går inn med egenkapital i klientenes bedrifter. Inkubatoren samarbeider med; flere kommunale selskaper, andre regionale forretningsutviklings-enheter, universitetet i Kalmar (Linné universitetet), og det nasjonale finansieringsselskapet Almi. Inkubatoren er registret med en intern ressursbase på 7 ansatte forretningsutviklere (Proff, KSP, 2016). Inkubatoren har klienter innen forretningsområdene; IT og web, E-handel og detaljhandel, kreative næringer og design, grønne næringer og miljø, media og kommunikasjon, konsulentbransjen, service og utdanning, turisme, og Life Science<sup>13</sup>.

### *Imperial Innovations Incubator*

Imperial Innovations Incubator er lokalisert ved Imperial College i London. Inkubatoren er betegnet Co-Create og er bestående av et team på fire personer som administrerer den (Imperialinnovations, 2016). Inkubatoren er en del av innovasjonsselskapet Imperial Innovations Group plc<sup>14</sup> som kalles Innovations. Dette er en profitbasert inkubator som investerer i majoriteten av sine klienter fra Innovations og samarbeidende investorer. Innovations investerer i alle klientfasene (prosjekt-, etablering-, og vekstfasen). Dette er gjeldende for TTO'er som kommersialiserer forskningskonsepter. Innovations sin organisasjon er delt in i to interne team: (1) Technology Transfer teamet (forretningsutviklere og fagspesialister) med 21 personer og (2) Ventures teamet (investorer og markedsanalytikere) bestående av 18 personer. Innovasjonsselskapet og de tilknyttede tjeneste-aktørene driver forretningsutvikling av forskning ved Imperial College, Cambridge, Oxford Universitetet, og University College London. Videre har de tilknyttet ledelsesteam og forskningsorganisasjoner rundt London (Imperialinnovations, 2016). Innovations utvikler og

---

<sup>13</sup> Life Science er en samlebetegnelse på fagfeltet som studerer strukturer og funksjoner til levende ting, alt fra molekyler til fullstendige økosystemer. Eksempelvis anatomi, biologi, fysiologi, etc. (<http://science.psu.edu/future-students/academics/life-sciences>).

<sup>14</sup> plc - public limited company tilsvarende børsnotert ASA i Norge.

investerer i teknologibedrifter med høy nyhetsgrad. Dette gjør de ved å rekruttere høyt rangerte ledelsesteam og tilfører investeringer og oppfordrer til sam-investeringer. I tillegg lisensierer de ut potensielle forretningsmuligheter fra unik forskning. Selskapets forretningsområde er kategorisert i fire forretnings-sektorer. (1) Therapeutics (medisinsk behandling) som representerer 61% av porteføljen. Resterende sektorer rangert etter porteføljestørrelse er (2) Engineering & Materials, (3) Medtech, og ICT & Digital (Imperialinnovations, 2016).

### *Accelerace*

Accelerace er en dansk akselerator for teknologibaserte oppstartsbedrifter (Accelerace, 2016). De har forretningsutviklings-programmer med kortere varighet. Bedriften ble etablert i 2008 og har syv kontorer spredt rundt i storbyene i Danmark. Underveis i akselerator-programmet blir det gitt progresjonsbaserte lån. Etter programmet blir det investert i aktuelle selskaper. De er fokusert på klienter innen forretningsområdene IT/Programvare, Life Science, og industri ("grønn"-energi, og annet). Bedriften har 15 personer hvor halvparten opererer som forretningsutviklere mot enten IT eller Life Science. I tillegg har de en administrativ avdeling (stab) på syv personer. En av de er prosjektleder for deres akseleratorprogrammer, og informant i dette studiet. Akseleratoren Accelerace har to akselerator-programmer; (1) programmet "Accelerace" for danske selskaper, og (2) programmet "Next step challenge" for utenlandske selskaper (Accelerace, 2016).

Det er her beskrevet de fem inkubatorene Silicia, Kjeller Innovasjon, GU Ventures, Kalmar Science Park Inkubator, og Imperial Innovations Incubator. I tillegg er det beskrevet to akselerator; Accelerace, og Techmakers (Kjeller Innovasjon og flere). Videre skal to vekstbedrifter undersøkes.

#### **4.2.2 Vekstbedriftene**

Her undersøkes to bedrifter som er eller har vært i en tidlig vekstfase. Begge er tilknyttet en inkubator, men kun en har gjennomført et inkubator-program. Den ene er AbleCon som er en potensiell vekstbedrift i inkubatoren Silicia. Den andre er CLX Networks som er en eksisterende vekstbedrift. De har utviklet seg selvstendig uten inkubator.



### *AbleCon - med forretningsstøtte fra en inkubator*

AbleCon er en potensiell vekstbedrift i inkubatoren Silicia. Bedriften ble etablert i 1995 og startet med å tilby kurs og installering av IT-utstyr til svaksynte i utdanningssektoren og aktuelle bedrifter (AbleCenter, 2016). Siden den gang har de lært mye om denne kundegruppens behov og mangler. I nyere tid har bedriften utviklet en teknologisk løsning som hjelper svaksynte i henhold til deres behov. Dette produktet betegnes AbleCenter. Det er et takmontert høyoppløslig trådløst kamera som kan forstørre alt på møterommet eller i klasserommet på en datamaskin/nettbrett. Tilknyttet programvare er for å styre kameraet og manipulere bildet og flere detaljer. Per mars 2016 har selskapet fem ansatte med erfaring og rettet kompetanse for kundegruppen og det tekniske produktet (Proff, AbleCon AS, 2016).

### *CLX Networks - uten forretningsstøtte fra en inkubator*

CLX Networks er en bedrift som opplever økonomisk vekst. Selskapet ble etablert i 2007 og de har vist en vesentlig omsetningsvekst (clxnetworks, 2016). Per slutten av 2015 så er det 36 ansatte i bedriften og de har en omsetning på 692 mill. SEK (Proff, CLX Networks AB, 2016). Bedriften tilbyr "nettbaserte"/"cloud"-kommunikasjonstjenester og programvareløsninger for mobilbruk for bedriftskunder. Bedriften har en egen kommunikasjonsplattform som gjør det lett for deres bedriftskunder å kommunisere med personer rundt i verden med global dekning (clxnetworks, 2016). Det var først antatt at denne bedriften hadde vokst opp i inkubatoren, men det viste seg at den hadde utviklet seg selvstendig. CLX Networks sitt lokale kontor i Kalmar har som hensikt å både gi og få nettverksstøtte i samarbeid med inkubatoren Kalmar Science Park. Til tross for at bedriften ikke er utviklet gjennom en inkubator så er det relevant å undersøke hvordan den har gjennomført sin oppstartsfase (clxnetworks, 2016).

#### 4.2.3 Tjenesteytende bedrifter for inkubatorer

Det vil her undersøkes to tjenesteytende bedrifter for inkubatorer. Den ene bedriften er Deloitte som er tilknyttet inkubatoren Silicia. Her er hensikten å kartlegge hvordan de hjelper inkubator-klientene. Den andre bedriften er SIVA som er det offentlige organet for offentlig støttede inkubatorer i Norge. Der er hensikten undersøke hvordan de strategisk støtter med kompetanse og finansiering av inkubatorene.

### *Deloitte*

Deloitte er en av de tjenesteytende bedriftene i inkubatoren Silicia (Silicia, 2016). De tjenesteytende aktørene har langsiktige avtaler med inkubatoren for å støttet regional utvikling. Deloitte har tilknyttet en til to personer i inkubatorens daglige drift og er lokalisert i inkubatoren. De har spisskompetanse i juridiske problemstillinger innen forretnings- og skattejuss for oppstartsbedrifter. De fokuserer på blant annet kursing og tilbud av tjenester for optimal juridisk bedrifts-organisering av klientbedriftene i forhold til økonomisk vekst, skatteproblematikk, kontraktshåndtering, håndtering av IP<sup>15</sup>, og utfordringer tilknyttet opptak av investorer, osv. I tillegg til dette tilbyr Deloitte faglige foredrag kalt Morgenfuglsamlinger (Silicia, 2016). Dette er frokostseminarer innen forskjellige fagområder tilknyttet forretningsdrift (Microtech-innovation, 2016).

### *SIVA*

SIVA er det offentlige organet som støtter med strategisk kompetanse og finansiering av driften i de norske inkubatorene (SIVA, 2013b; SIVA, 2015c). Hovedmålet til SIVA er "økt nasjonal verdiskapning gjennom effektivt å identifisere, videreutvikle og kommersialisere gode ideer til nye vekstbedrifter, og i tillegg gi ny vekst i etablerte virksomheter" (SIVA, 2013b).

## 4.3 Oppsummert beskrivelse av casebedriftene

Casebedriftene blir her oppsummert og sammenliknet. De nevnte aspektene blir vurdert, og i tillegg inkluderes ytterligere forhold om casebedriftene fra vedlegg 4.1. Der det har vært manglende dokument-data, så har det blitt supplert med empirisk data (kapittel 5.1).

---

<sup>15</sup> IP: Intellektuell property (relaterer seg til produktsikring).

<b>Bedrift</b>	<b>Silicia</b>	<b>Kjeller Innovasjon</b>	<b>GU Ventures</b>	<b>Kalmar Science Park Inkubator</b>	<b>Imperial Innovations Incubator</b>	<b>Accelerace</b>
<b>Type bedrift</b>	Inkubator	Inkubator og akselerator	Inkubator	Inkubator	Inkubator	Akselerator
<b>Inkubatorens bedriftstilknytning for overtakelse av potensielle vekstbedrifter (i samme org)</b>	MTI (morselskap) og samarbeidspartnere	Samme selskap og samarbeidspartnere	Samme selskap og samarbeidspartnere	Samarbeidspartnere	Samme selskap og samarbeidspartnere	Samme selskap og samarbeidspartnere
<b>Inkubatoren gjennom morselskap: Profittbasert (ja)/ Ikke-profittbasert (nei)</b>	Nei	Ja, men ikke investering i alle klienter	Ja	Nei	Ja, de investerer i alle utviklingsfasene	Ja, de gir progresjons-baserte investeringslån, og evt investering etter programmet.
<b>Geografisk lokalisering</b>	Norge, Vestfold	Norge, Akershus	Sverige, Gøteborg	Sverige, Kalmar	England, London	Danmark, nasjonalt
<b>Ant. Leveår og etablert</b>	2 år (2013)	20 år (1995)	20 år (1995)	11 år (2004)	29 år (1986)	7 år (2008)
<b>Ant. fast ansatte i inkubatoren og morselskap</b>	3 + 5 (forretningsutviklere + investorer)	27 (forretningsutviklere + investorer)	18 (forretningsutviklere + investorer)	7 (forretningsutviklere + stab)	4 + 39 i TTO'en (Administratorer + forretningsutviklere og investorer)	15 (forretningsutviklere og investorer) + 7 i stab (støtte)
<b>Tidslengde for inkubasjonsfasen</b>	2-3 år er estimert, men inkubatoren er i en oppstartsfase.	2 år + evt 1 år ekstra 3 mnder i akseleratorprog.	4-5 år	2-2,5 år	Ca. 4-5 år	6 mnder for nasjonalt prog. Internasjonalt prog mer intensivt.

<b>Bedrift</b>	<b>Silicia</b>	<b>Kjeller Innovasjon</b>	<b>GU Ventures</b>	<b>Kalmar Science Park Inkubator</b>	<b>Imperial Innovations Incubator</b>	<b>Accelerace</b>
<b>Ant. nåværende inkubatorbedrifter</b>	19		52 (i preinkubasjon, inkubasjon, og postinkubasjonsfasen)	9		
<b>Ant./andel nåværende inkubatorbedrifter i en tidlig vekstfase</b>	1		20	3		
<b>Antall/andel alumnier</b> (Har gjennomført inkubasjonsprosessen)		Ca. 50%	50		95% av fysisk klientene. Uvisst ift de virtuelle klientene.	Ca. 15 bedrifter årlig. 63% får finansiering til bedriftsutvikling. 53% får finansiering til vekstutvikling.
<b>Antall/andel suksessfulle alumnier</b> (Bedriften med nåværende økonomisk vekst)		Ca. 30%	30	3	85% av fysisk klientene (i live 3 år etter uteksamineringen).	88% overlevelsrate av de foran.

Tabell 4.2: Oppsummering av casebedriftene - Inkubatorene og akseleratorene.

<b>Bedrift</b>	<b>CLX Networks</b>	<b>AbleCon</b>	<b>Deloitte</b>	<b>SIVA</b>
<b>Rolle i inkubatoren</b>	Selvstendig utvikling uten inkubator	Inkubator klient	Tjenesteyter	Tjenesteyter
<b>Spesifisert rolle i inkubatoren</b>	Nåværende vekstbedrift	Potensiell vekstbedrift	Juridisk støtte	Strategisk støtte (kompetanse og finansielt)
<b>Inkubator tilknytning</b>	Kalmar Science Park Inkubator	Silicia	Silicia	Offentlig støttede inkubatorer i Norge
<b>Geografisk lokalisering - Hovedkontor</b>	Sverige, Stockholm	Norge, Vestfold	Norge, Vestfold	Norge, Trondheim
<b>Marked</b>	Globalt	Nasjonalt (foreløpig)	Regionalt (ressursene i inkubatoren)	Nasjonalt (Norske inkubatorer)
<b>Ant. Leveår og etablert</b>	8 år (2007)	0,5 år (retablert i 2015). Utstysproducent i 2-3 år. Tjenesteyter i 20 år i markedet.	3 år (2013) i inkubatoren	23 år (1992)
<b>Ant. fast ansatte</b>	36	5	1-2 i inkubatoren	42

Tabell 4.3: Oppsummering av casebedriftene - Vekstbedriftene og de tjenesteytende bedriftene.

## 5 ANALYSE OG DISKUSJON

Analysedelen består av fire hovedtemaer:

1. Analyse av inkubatorene og akseleratorene
2. Analyse av programinnholdet i inkubasjonsfasen
3. Analyse av programinnholdet spesifikt i tidlig vekstfase
4. Analyse av vekstfaktorer tilknyttet klientbedrifter med vekst

Til slutt i dette kapitlet presenteres oppsummeringen av analysen og en anbefalt løsning på problemstillingen. Den empiriske løsningen blir så tilknyttet ressursbasert teori.

I analysedelen vil hovedsakelig de fem inkubatorene og de to akseleratorene analyseres.

I tillegg vil de to vekstbedriftene og de to tjenesteaktørene bli inkludert der det er relevant.

For hvert undertema tilknyttet hvert hovedtema vil det lages proposisjoner som er basert på de utvalgte casebedriftene i studien. Underveis i analysen vil detaljer i hvert undertema diskuteres opp mot litteraturen.

### 5.1 Analyse av inkubatorene og akseleratorene

I analysen av hver inkubator og akselerator så vil organiseringen undersøkes. Det er fire aspekter som vil diskuteres her (Grimaldi & Grandi, 2005):

- (1) Forretningsgrunnlaget
- (2) Markedet
- (3) Inkubatorens involvering i de forskjellige utviklingsfasene
- (4) Inkubasjonens tidslengde.

#### 5.1.1 Forretningsgrunnlaget

Forretningsgrunnlaget omhandler hvorvidt inkubatorens eierskap er offentlig eller privat, og hvorvidt den er offentlig finansiert. Ved helhetlig offentlig eierskap er inkubatoren ofte ikke-profitbasert (Grimaldi & Grandi, 2005). Dette skiller seg fra profitbasert inkubatorer.

Forretningsgrunnlaget relaterer seg til hvordan inkubator-rådgiverne eller inkubatorens morbedrift involverer seg i inkubatorclients bedrift. I ikke-profitbaserte inkubatorer så fungerer inkubator-rådgiverne i større grad som mellomledd for gründeren og tjenesteytende

aktører tilknyttet inkubatoren, men for profittbaserte inkubatorer er ledelsen involvert med egen kapital og forretningskompetanse i større grad.

Inkubatorene og akseleratorene i studiet er hver for seg forskjellig organisert. Se tabell 4.2. Inkubatoren Silicia er et eget AS heleid av morselskapet MicroTech Innovation (MTI). Videre får inkubatoren offentlig støtte til drift av inkubatoren fra Siva. MTI er fasilitator for bedriftsklyngen NCE-MNT, og Silicia er en funksjon som fasilitator for utvikling av oppstartsbedrifter tilknyttet bedriftsklyngen. Silicia er ikke-profittbasert, som betyr at MTI ikke krever eierandeler i klienten i inkubatoren (inkubasjonsfasen), men de investerer i relevante klienter i etterfølgende vekstfase.

Kjeller Innovasjon (KI) er eid av; Siva, private industriselskaper, forskningsinstitusjoner, og kommunale selskaper. Inkubatoren er en enhet/avdeling i KI. Alle konsepter som KI har jobbet med før inkubasjon, så har KI allerede en eierandel. I inkubasjonsfasen vil det jobbes med eierskap ved siden av selve forretningsutviklingen. Men i inkubasjonsfasen har de også noen klienter hvor de ikke har eierandel, og hvor de kun hjelper klienten på rådgivningsnivå. Det investeres altså i inkubator klientene, men det er ikke et krav til eierskap i klienten som tas inn i inkubatoren. KI har også et akseleratorprogram både for olje og gass energi bransjen og "grønn" energi bransjen i samarbeid med Kongsberg Innovasjon, Bergen Teknologioverføring, og næringsklyngen Subsea Valley. Dette støttes finansielt av Siva. Inkubatorene investerer i klienten etter programmet om de ser vekstpotensialet underveis.

GU Ventures er heleid av staten og forvaltes av Gøteborg Universitet. Selskapet er en inkubator kategorisert som et såkornkapital-selskap for Gøteborg Universitet hvor forretningsutviklerne også er investorer for sine klienter. Selskapet og investerings-samarbeidspartnere investerer i klientene i inkubasjonsfasen.

Kalmar Science Park inkubator er heleid av Kalmar kommune. De er finansiert av kommunale bedrifter i kommunen og fra EU-midler. Selskapet investerer ikke i inkubator klientene sine.

Imperial Innovations inkubator er en enhet i det private selskapet Imperial Innovations Group. De har fortrinnsrett til å drive forretningsutvikling av IP'ene ved Imperial College i London. De er blant annet finansiert av to nasjonale helseservice stiftelser tilknyttet Imperial College.

De investerer i preinkubasjonsfasen og investerer videre basert på klientens oppnåelse av progresjonsmål.

Accelerace er en akselerator med to akselerator-programmer. Et for internasjonale klienter, og et for kun nasjonale klienter. Akselerator-programmene er fokusert på siste del av inkubasjonsfasen som er kommersialiseringsfasen. Dette forutsetter et produkt og en pilotkunde. Det som vesentlig skiller akseleratorene fra inkubatorene er at programmene har kortere varighet. Selskapet investerer underveis i programmet i form av progresjonsbaserte investeringslån. Etter programmet vurderes investeringssamarbeid.

### *Oppsummering*

De inkubatorene og akseleratorene (eller morselskap) som investerer i klientene i inkubasjonsfasen, det er de som er delvis- eller helt privateide. Selskapene Kjeller, GU Ventures, og Imperial investerer i inkubasjonsfasen. Unntakene er Silicia, Kalmar SP, og akseleratoren Accelerace. Kun Kalmar SP er fullstendig offentlig eid, mens de to andre har private eiere. En årsak til at de andre bedriftene ikke investerer i inkubasjonsfasen kan være risikoreduksjon. Risikoreduksjonen kan i Silicia være at inkubatoren er nylig etablert. Eller for de begge at det er gjeldende forretningsmodell. Der hvor inkubatoren investerer i klienten, så er inkubatoren sterkere involvert i utviklingen til klientbedriften ved å ha styredeltakelse i selskapet. Sannsynligheten for en vellykket utvikling er høyere når inkubatoren tar en egenkapitalposisjon i sine klienter, og på den måten er mer direkte involvert i strategiske prosesser i klientbedriftene (Hackett og Dilts, 2004a).

Proposisjon 5.1.1:

(1) Delvis- eller helt privateide inkubatorer eller deres morselskap investerer i klientene i inkubasjonsfasen. De har dermed høyere påvirkningseffekt på klientenes strategiske beslutninger enn inkubatorer som ikke investerer i inkubasjonsfasen.

(2) I akselerator-programmene vurderes det investering i klienten i etterkant av programmet. Noen akseleratorer tilbyr progresjonsbaserte lån i programmet.



### 5.1.2 Markedet

Tilknyttet inkubatorene og akseleratorene sitt marked inkluderes følgende punkter (Grimaldi & Grandi, 2005):

- a) Det geografiske markedet
- b) Lokalisering
- c) Ideens opprinnelse og sektorinvolvering
- d) Ideinnhenting

(a) Det geografiske marked til inkubatorene og akseleratorene handler om hvor kundene kommer fra: Samtlige av inkubatorene representerer hver sine regionale markeder. Til tross for dette samarbeider inkubatorene i noen grad seg imellom angående hvor det er best for klienten å bli utviklet. Et eksempel på dette er en klient i Silicia som kommer fra Kunnskapsparken i Hedmark. Når dette skjer premieres begge inkubatorene ifølge informanten i Siva. Unntaket i forhold til en regional klientmasse er Kjeller Innovasjon (KI) sitt akseleratorprogram og akseleratoren Accelerace. KI sitt akseleratorprogram er i samarbeid med andre aktører og representerer et nasjonalt samarbeid innenfor de gjeldene bransjene de betjener. Accelerace har et program for enten nasjonale- eller internasjonale kunder.

Proposisjon 5.1.2a:

- (1) Inkubatorene har hovedsakelig et regionalt marked.
- (2) Mens akselerator-programmene har et nasjonalt- og noen ganger internasjonalt marked.

(b) Lokalisering: Alle inkubatorene er lokalisert ved hver sine forskningsparker og eller universiteter. Unntaket er akseleratoren Accelerace som er lokalisert i seks danske byer med syv kontorer. Det er uvisst hvorvidt kontorene er tilknyttet forskningsinstitusjoner. De utenlandske klientene flytter til Danmark under programmet. I tillegg har Imperial College en virtuell inkubator med majoritet av internett-programvare selskaper. De benytter de samme tilbudene i inkubatoren med unntak av egen kontorplass.

Proposisjon 5.1.2b:

Inkubatorene er lokalisert ved forskningsparker og eller universiteter.

(c) Ideens opprinnelse og sektorinvolvering: Ideene kommer typisk fra forskning, industri-nettverk, eller næringslivet generelt. Sektorinvolvering er hvorvidt inkubatoren har klienter spesialisert mot noen få bransjer eller mot flere og da generalist.

Inkubatoren Silicia er etablert på grunnlag av den etablerte bedriftsklyngen (NCE-MNT). Friar og Meyer (2003) og Tamasy (2007) sier at utvikling av klynger er viktig for høyvekstbedrifter, fordi da kan aktørene i klyngen utfylle hverandres svakheter og skape lønnsom drift seg imellom. Hoveddelen av gjeldende inkubator-klienter i Silicia kan tilknyttes eller har sitt opphav fra den nevnte bedriftsklyngen og har lang erfaring fra sine markeder med teknologier som hevder seg i et globalt marked. I følge inkubatorlederen er det klienter som jobber med alt fra "Subsea til Space"-markedet. Dette omtales som Smart-teknologier med internasjonalt forretningspotensiale innenfor flere bransjer. Inkubatoren er generalist i forhold til å ha klienter som representerer flere bransjer. På en annen side er inkubatoren spesialisert ved å ha forretningskonsepter med avansert teknologi som relaterer klientene til hverandre.

Kjeller Innovasjon (KI) er forskningsrettet og representert flere bransjer. Det vil si at de får forskningsmidler fra forskningsrådet (Forny-programmet) til utvikling av forskningsprosjekter i preinkubasjonsfasen. På den måten kan de betegnes som en TTO. Per i dag ønsker de å få en større kundestrøm fra næringslivet som er noe de jobber med. Dette kan relatere seg til at hurtig voksende teknologi-bedrifter har sitt utspring fra bedrifter i større grad enn forskningsinstitusjoner (Clarysse et al., 2011). I tillegg har KI fordelt seg på to kontorer som skal fokusere på hver sine markeder. Hovedkontoret i forskningsparken på Kjeller spesialiserer seg bransjene energi, miljø, og samfunnssikkerhet. Det andre kontoret er lokalisert på Norges miljø- og biovitenskaplige universitet og fokuserer på kommersialisering av bioteknologi. Tilknyttet energibransjen har de også to akselerator-programmer.

GU Ventures er kommersialiseringsaktør tilknyttet forskningsområdene ved Gøteborgs universitet. I tillegg jobber cirka 8-9 klienter på samarbeidsplattformer for produktutvikling med etablert industri. GU Ventures er fokusert på bransjene; IKT, "grønn" energi, material teknologi, jordbruk, havbruk, og Life Science.

Kalmar Science Park inkubatoren er tilknyttet universitetet i Kalmar og har klienter innen forretningsområdene IT og web, E-handel og detaljhandel, kreative næringer og design, grønne næringer og miljø, media og kommunikasjon, konsulentbransjen, service og utdanning, turisme, og Life Science.

Imperial College inkubatoren er hovedsakelig tilknyttet forskning ved Imperial College London. Klientbasen representerer bransjene Life Science 50%, Clean Tech 45%, annet 5%. Sistnevnte inkluderer studenter som for eksempel utvikler Smart-klokker etc. og som selekteres ut fra venture kapital-konkurranser arrangert gjennom Innovations (morselskapet). Inkubatoren har også virtuelle klienter hvor majoriteten representerer internett-programvare utvikling. De kan blant annet markedsføre seg med London-adresse.

Akseleratoren Accelerace har klienter hovedsakelig innenfor forretningsområdene Life Science og IT. Det er uvisst hva klientandelen er for hvert marked, men organisasjonen er bygd opp med cirka like mange ressurspersoner til hvert marked. I tillegg tar de inn noen andre konsepter utenfor de nevnte markedene.

Det varierer mellom inkubatorene i forhold til om ideene har sin opprinnelse direkte fra forskningsinstitusjoner, FoU-enheter i bedriftsklyngenettverk, og eller næringslivet generelt. Det at inkubatoren har aktive linker til forskningsinstitusjoner og næringsnettverk med høy konsentrasjon av teknologibaserte bedrifter, det er et viktig aspekt for at teknologi-inkubatoren skal kategoriseres som godt egnet til å utvikle teknologibedrifter (Lewis et al., 2011).

Angående sektorinvolvering, så er Imperial inkubatoren og Kjeller Innovasjon involvert i et fåtall bransjer og på den måten spesialisert sammenliknet med Kalmar inkubatoren. Sistnevnte har en større spredning på bransjer som de representerer og kan derfor betegnes som en generalist. Silicia er spesialisert innenfor Smart-teknologimarkedet (avansert teknologi) som anvendes innenfor flere bransjer. De er dermed en blanding av å være spesialist og generalist. Disse funnene stemmer overens med Aerts et al. (2007) om at inkubatorene tilknyttet avansert teknologi er spesialiserte seg i en eller et begrenset antall sektorer. Og at privateide inkubatorer er mer spesialiserte (Grimaldi & Grandi, 2005).

Proposisjon 5.1.2c:

(1) Ideens opprinnelse i inkubatorene er hovedsakelig fra forskning og FoU-enheter i bedriftsklyngenettverk, i tillegg kommer noen ideer fra næringslivet generelt. Inkubatorene har i hovedsak spesialisert seg i et fåtall av bransjer.

(2) I tillegg er akselerator-programmene spesielt bransjespesialisert.

#### (d) Ideinnhenting

Inkubatoren får søknader eller gjør direkte rekruttering. De fleste av inkubatorene sier det er en miks av klienter som søker til inkubatoren og at det rekrutteres klienter inn. Accelerace nevner at cirka halvparten av klientene rekrutteres inn. De poengterer at det gjøres en "due diligence" (for-analyse) av enkelte klienter 6 måneder i forkant av programmet. Når det gjelder Life Science klienter så nevner både Accelerace og Imperial College inkubatoren at denne kundegruppen utelukkende blir rekruttert inn til programmet. Accelerace sier at de gjør avtale med klienten i forhold til hvilket fremtidig tidspunkt som er mest egnet basert på hvor langt i utviklingsprosessen de har kommet.

Proposisjon 5.1.2d:

De fleste av inkubatorene og akseleratorene har en miks av klienter som søker seg til programmene og som blir rekruttert inn.

#### *Oppsummering*

De nevnte inkubatorene har hovedsakelig et regionalt marked. Mens akseleratorprogrammene har et nasjonalt- og noen ganger internasjonalt marked. Inkubatorer er lokalisert ved forskningsparker og eller universiteter. Ideens opprinnelse i inkubatorene er hovedsakelig fra forskning og FoU-enheter i bedriftsklyngenettverk, i tillegg kommer noen ideer fra næringslivet generelt. I denne sammenhengen bør oppstartsbedriftene vurdere sin utviklingsstrategi mot forskjellene mellom ASO'er<sup>16</sup> og CSO'er<sup>17</sup> presenter i punkt 2.4.2-(2) (Clarysse et al., 2011; Scholten et al., 2015; Geenhuizen og Soetanto, 2009; Berry, 1996). Disse inkubatorene har i hovedsak spesialisert seg i et fåtall av bransjer. I tillegg er akselerator-programmene spesielt bransjespesialisert. Bransjespesialisering er anbefalt for å øke ekspertisen i inkubatoren og synergieffekten med likhet i klientgruppen (Grimaldi & Grandi, 2005; Ahmad & Ingle, 2011). De fleste av inkubatorene og akseleratorene sier det er en miks av klienter som søker seg til programmene og som blir rekruttert inn. Rekruttering og aktivt idesøk er viktig for å få de rette klientene. Dette krever samarbeid med og utvikling av regionale bedriftsklynger og forskningsnettverks, og videreutvikle de til høyere nivåer (SIVA, 2010a; Friar og Meyer, 2003).

---

<sup>16</sup> ASO'er er fra akademia; forskningsinstitusjoner og universiteter.

<sup>17</sup> CSO'er er fra forsknings- og utviklingsavdelinger i bedrifter/ bedriftsklynger.

### 5.1.3 Inkubatorens involvering i de forskjellige utviklingsfasene

Det er mest vanlig at helt offentlig eide inkubatorer støtter klienten i både en preinkubasjonsfase og inkubasjonsfase (Grimaldi & Grandi, 2005). På en annen side tenderer helt private inkubatorer mot å spesialisere seg i enkelte faser innen spesifikke bransjer.

Samtlige av inkubatorene er aktivt involvert i preinkubasjonsfasen og inkubasjonsfasen. Kjeller Innovasjon poengterer at de har en egen enhet som jobber med forskningskonsepter i preinkubasjonsfasen. Etter inkubasjonsfasen driver de portefølje-forvaltning<sup>18</sup> i sine investerte selskaper. I forhold til Accelerace og akselerator-programmet til Kjeller Innovasjon, så er det krav til kunden om at de kvalifiserer direkte til inkubasjonsfasen ved at de innehar et produkt og en pilotkunde. Accelerace gjør en grundig foranalyse av de klientene de rekrutterer og har eksplisitte inntakskriterier for klienter som søker.

Relatert til postinkubasjonsfasen så har nesten alle inkubatorene og akseleratoren investeringspersonell tilknyttet internt. Det er enten i selskapet, eller i mor- eller datterselskapet. På den måten har inkubatoren og tilknyttet investeringsfunksjon evnen til å investere i klienten i en vekstfase, selvstendig eller med samarbeidspartnere. Unntaket er Kalmar SP inkubator som benytter et tilknyttet forretningsengle-nettverk etter inkubasjonsfasen.

Hvor aktive inkubatorene og akseleratorene er i hver fase kan for eksempel beskrives ut ifra hvor mange ressurspersoner og klienter inkubatoren har i hver fase. Data på dette er vist i tabell 4.2 i kapittelet Casebeskrivelse. Videre er inkubatoren og akseleratoren sin involvering i klienten sammenhengende med om de investerer i den. I tillegg handler det om hvilke ressurser (finansielle, menneskelige, sosiale) som inkubatoren og akseleratoren har for å forenkle forretningsutviklingen til klientene. Eksempelvis styrken og omfanget av de tjenesteaktørene tilknyttet inkubatoren/akseleratoren. Dette vurderes nærmere i punkt 5.2.

#### *Oppsummering*

Alle inkubatorene er involvert i preinkubasjonsfasen, inkubasjonsfasen, og postinkubasjonsfasen med internt tilknyttet selskap. Unntaket er Kalmar inkubatoren som har

---

<sup>18</sup> Portefølje-forvaltning er styringen inkubatoren eller tilknyttet morselskap yter overfor klientene de har investert i. Det vil si strategisk; kapitalstyring, styreledelse og forretningsstøtte.

ekstern tilknytning for dette. Akseleratorene er involvert i klienten rett før tidlig vekstfase i inkubasjonsfasen. Det vil si i siste del av inkubasjonsfasen hvor klientene har et utviklet produkt og en kunde som grunnlag for videre utvikling. Deretter vurderes investering i en etterfølgende vekstfase.

Proposisjon 5.1.3:

(1) Inkubatorene og tilhørende morselskap er hovedsakelig involvert i preinkubasjon, inkubasjon, og postinkubasjon.

(2) Akseleratorene er kun involvert i inkubasjon og postinkubasjon.

#### 5.1.4 Inkubasjonens tidslengde

Dette aspektet avhenger av; krav i inkubatoren, klientbedriften sin; strategi, livssyklus i bransjen, målmarkedet, og andre avgjørende faktorer som beskrives i forretningsmodellen eller forretningsplanen (Grimaldi & Grandi, 2005). Gjennomsnittlig tid for modning av klienten i denne fasen er anbefalt 2-3 år (CSES, 2002; Hackett og Dilts, 2004a).

Silicia er en nyoppstartet inkubator og har hatt drift litt over 2 år. De har estimert 2-3 års inkubasjonstid. I Kjeller Innovasjon er det 2 år med mulighet for 1 års forlengelse. Inkubatorlederen poengterer i tillegg at en inkubasjonstid på 2 år fort er en hvilepute, og at en løsning på dette kan være å ha inkubatorprogrammer med akselererte utviklings-intervaller. På en annen side bemerkes det at læringsperioden bør ha en viss tidslengde for at klienten rekker å modnes og få nødvendig effekt (Brunell et al., 2012). Kalmar SP har 2-2,5 år og opererer med halvårskontrakter med klienten. I både GU Ventures og Imperial Innovations er det cirka 4-5 års inkubasjonstid. Imperial Innovations poengterer at majoriteten av klientmassen er innen Life Science og har en inkubasjonstid på 5-6 år. Disse klientene trekker opp snittet. I akselerator-programmene til Accelerace er varigheten 6 måneder, mens hos Kjeller Innovasjon varer programmet i 3 måneder.

#### *Oppsummering*

Inkubatorene har variabel varighet på inkubasjonsfasen. I henhold til Imperial inkubatoren skyldes tidslengde lengre enn tradisjonell inkubasjonstid at Life Science og andre FoU-bedrifter har en lengre utviklingstid for klienten. Kjeller Innovasjon utvikler også FoU-

bedrifter, men sier de har kun 2-3 års inkubasjonstid. Grunnen kan være at disse klientene fortsetter utviklingen i egne lokaler utenfor inkubatoren etter fastsatt inkubasjonstid.

Proposisjon 5.1.4:

- (1) Inkubasjonstiden i inkubatorene er 2-3 år hovedsakelig, og 4-5 år for klienter innen Life Science og andre bransjer som har mer tidkrevende forretningsutvikling.
- (2) Akselerator-programmene har 3 og 6 måneder varighet.

## 5.2 Analyse av programinnholdet i inkubasjonsfasen

Tilknyttet programinnholdet i inkubasjonsfasen vil følgende tre aspekter diskuteres for hver casebedrift.

- (1) Forretningsstøtten: Prinsipper for ledelse av aktivitetene og type aktiviteter
- (2) Grad av samarbeid mellom klientene
- (3) Forretningsstøttens grad av intensitet og progresjonsmåling

### 5.2.1 Forretningsstøtten: Prinsipper for ledelse av aktivitetene og type aktiviteter

Inkubator klienter trenger støtte til forretningsdrift strategisk, operativt, og administrativt (Rice, 2002). Mer spesifikt betyr strategisk støtte forretningsplanlegging på lengre sikt. Operativ støtte betyr støtte til daglig drift. De to kategoriseringene foran er tilknyttet bedriftens kjernevirksomhet. Administrativ støtte er tjenester som ikke kategoriseres som kjernevirksomhet. Eksempelvis regnskapstjenester eller juridiske tjenester (Rice, 2002).

#### **Prinsipper for ledelse av aktivitetene:**

Alle inkubatorene og akseleratoren sier at det er utviklingen av klientens forretningsmodell som styrer hvilke aktiviteter som klienten skal gjennomføre. Dette anses som en strategisk prosess som legger føringer for klienten på kort sikt (operativt). Videre fungerer forretningsutviklerne som tjenesteytere overfor klienten etter klientens behov, og det forventes at klienten markerer behovet.

I begynnelsen av inkubasjonsfasen støttes klienten i forhold til å ferdigstille en "god nok" første produktmodell i samarbeid med en pilotkunde. Bedre enn "godt nok" kan komme i neste produktmodell forteller Silicia. Dette knytter seg til prinsippet om at et produkt kun har et minimum av kravskriterier fra kunde og sluttbruker ved markedslansering. På den måten

fortsetter videre produktutvikling i samarbeid med et virkelig marked og ikke kun en pilotkunde (Moogk, 2012; Innomag, 2016). For å gjennomføre produktutviklingen sier samtlige av inkubatorene og akseleratorene at de benytter kundefokusert forretningsutvikling. Altså Lean-startup-metodikk som er utvikling av bedriften i henhold til det kunden er villig til å betale for (Moogk, 2012). I følge Kjeller Innovasjon så knytter dette seg til at klienten tør å ta kontakt og snakker med flest mulig kunder. Dette koker ned til at klienten har egen-driv og nok energi til å gjennomføre dette. Klienten skal i samarbeid med inkubatorledelsen iverksette aktivitetene som er mest relevant for best utvikling av bedriften. I Silicia poengteres det at klientene ikke detaljstyres, men veiledes og læres på et strategisk nivå til å ta kommersielle beslutninger. Det vil si at operative aktiviteter tilknyttet daglig drift er klientens ansvar. "Det er de som har på skoen og skal vite hvor det trykker". Videre poengterer Silicia at administrative støtte tilbys fra inkubatorens tjenesteaktører. Dette er noe klienten må betale for. Informanten sier det er viktig at klientene lærer at det koster penger å få tjenester og forstår realiteten med å drive bedrift.

I Imperial inkubatoren og flere av de profittbaserte inkubatoren så forsikres best mulig utøvelse av aktiviteter i klientbedriften ved at det blir leid inn en kommersiell bedriftsleder og eller et lederteam med erfaring. Dette skjer i preinkubasjonsfasen og er med eller uten forskeren bak konseptet, avhengig av om forskeren vil satse på kommersialisering. Etablering av et entreprenør-team tidligst mulig før bedriftens vekstfase er viktig fordi da får teamet samlet opplæring og utvikling (Friar og Meyer, 2003). I Kjeller inkubatoren bruker de samme metode. De poengterer at det er svært viktig å få en balanse på klientbedriftens ledelse mellom teknologer og kommersielle personer. Grunnen er at produktutvikling ikke skal overstyre kommersielle aktiviteter som salg og liknende. Det å leie inn kommersielle aktører til styre oppstartsbedriften kan betegnes som en metode hvor inkubatoren indirekte styrer bedriften operativt (daglig drift). Dette fremheves som spesielt viktig for oppstartsbedrifter som er høyteknologiske (fra akademia eller FoU-enheter i bedrifter) å fokusere på å utvikle et ledelsesteam med både teknologi og kommersiell kompetanse (Saemundsson, 2005; Berry, 1996; Scholten et al., 2015).

Inkubatorene og akseleratoren ønsker å lære opp klienten på et overordnet strategisk nivå slik at klienten blir beslutningsdyktig til å ta egne beslutninger. De støtter også klientene med rådgivning til operative problemstillinger etter behov.



### **Type aktiviteter i inkubasjonsfasen:**

I Silicia har de utviklet et program som klienten går igjennom avhengig av progresjonen. Programmet består av flere moduler, hvor innledende modul er tilknyttet tidlig fase for klienten og fokuserer på klientens forretningsmodell. Moduler tilknyttet sen fase i inkubatoren relaterer seg til ledelse og etikk. Sistnevnte innebærer opplæring innen organisasjonsbygging, teamutvikling, skalering av bedriften til senere vekst. Annenhver uke er det obligatorisk fellessamling ("show and tell") ledet av inkubatorledelsen. Denne seansen skal; gi klientene læring fra hverandre, åpne muligheter for samarbeid mellom klientene, og måle progresjon. Videre tilbys det fagspesifikke kurs fra de tjenesteytende bedriftene som ikke koster klienten noe ekstra. Dette er strategisk og operativ forretningsstøtte som etterspørres av inkubator klienter (Rice, 2002).

I Kalmar SP og Accelerace sier de at de benytter Lean-canvas forretningsmodellering<sup>19</sup> basert på kontinuerlig samarbeid med kunden. Accelerace poengterer at utviklingen skjer ut ifra hva klienten får "go or no" på fra kunden angående videre utvikling. De sier at de ikke lager en forretningsplan innledningsvis, men heller lager hypoteser ut ifra kundedialogen som endrer forretningsmodellen underveis i utviklingen. Dette relaterer seg til begrepet "effectuation" som vektlegger kortsiktig planlegging og mer fokus på fleksibel utvikling gjennom direkte handling på grunn av dynamiske omgivelser. Dette skiller seg fra forretningsplanlegging som er mer langsiktig og detaljanalyser som betegnes "causation" (Sarasvathy, 2001).

"Effectuation" støttes i forhold til anvendelse og modifisering av forretningsmodeller, og utvikling kun i henhold til tilbakemeldinger fra kunden, altså Lean-tankegang (Moogk, 2012). GU Ventures sier at de driver vanlig styreledelse i klientens selskap. I Imperial inkubatoren sier også at de har kurs og foredrag som oppdaterer klienten på teknologien innenfor den bransjen de driver.

I inkubatorene som investerer i sine klienter og leier inn kommersielle ledere og team til å utvikle bedriften, så vil det gis mindre overordnet forretningsutviklingsstøtte da de selv besitter dette. De vil heller at klientene veiledes til relevante workshops og kurs. Det poengteres at i slike situasjoner så har inkubatoren en viktig rolle som meklingsaktør ved å utvikle nettverk mellom oppstartsklienten og relevante innovasjonssystemer eksternt for

---

<sup>19</sup> Lean-canvas forretningsmodellering er måte å kategorisere forretningskonseptet på i henhold til etterspørsel og betalingsvillighet hos kunden (Osterwalder et al., 2010). Overordnet kan det deles inn i punktene; kunden, verdien tilbudt til kunden, infrastruktur, og finansiering. Her er kontinuerlig kundedialog avgjørende for utvikling konseptet/bedriften.

inkubatoren, både regionalt og videre internasjonalt (Bergek og Norrman, 2008). På en annen side i situasjonene hvor inkubatoren eller tilknyttet investeringsenhet investerer i klientbedriften og da får styreplass, så vil inkubatoren være sterkere involvert i strategiske avgjørelser for klienten. For klient-bedrifter med innleid ledelsesteam så anser inkubatoren seg selv i større grad som en leder for inkubasjonsprosessen (Bergek og Norrman, 2008). Dette i form av at inkubatoren er hovedaktør for å finne en egnet bedriftsleder/lederteam til å utvikle bedriften sammen med eller uten forskeren bak konseptet. Motsetningen til dette er om inkubatoren er fasilitator for entreprenøren, og at entreprenøren må finne et ledelsesteam selv eller får noe støtte til det.

Akseleratorprogrammene i Accelerace og Kjeller Innovasjon, og inkubatorprogrammet i Imperial poengterer at de også benytter industri-/bransjespesialister som rådgivere, noe som støttes av Solomon et al. (2013). Disse har spisskompetanse i klientens bransje og kvalitetssikrer forretningsmodellen ytterligere.

#### **Inkubatorens administrative tjenesteytere "en til mange":**

Tjenesteyteren Deloitte som er tilknyttet inkubatoren Silicia er fagspesialist innen forretningsjuss og skattejuss. De er også strategisk plassert relatert til bedriftsnettverket NCE-MNT og næringslivet lokalt, og de tjenestegjør de på lik linje som inkubator klientene. Til dette markedet tilbyr de kurs innen for eksempel IP (produksikring), skattereform og skatteproblematikk, kontraktshåndtering, og opptak av investor.

#### **Inkubatorens administrative tjenesteytere "en til en":**

Rådgivende støtte "en til en" fra de tilknyttede tjenesteytende bedriftene koster penger. Angående Deloitte i Silica så gjør de stikkprøver og er med på den periodiske fellessamlingen med klientene og har på den måten evne til å selge inn lønnsomme tjenester til klientene. I Imperial inkubatoren poengteres et eksempel som viser nyttig samarbeid med en tjenesteaktør. En av IP-advokatene i inkubatorens nettverk tar en raskt initiell vurdering av konseptet i forhold til pluser og minuser med produksikring. Dette tas det ingen eller kun en marginal betaling for. Tjenesteaktørene får igjen for disse gratis for-analysene ved å bli benyttet aktivt når helhetlig forretningsstøtte benyttes.

Inkubatorteamet i Imperial er i større grad en formidler av kurs og workshops som er egnet for klienten når det gjelder klientene med erfarne bedriftsledere. For de mindre erfarne

lederne og teamene til alle klientene, eksklusivt de erfarne lederteamene, så støtter inkuborteamet med overordnet forretningsstøtte for hvert klientteam.

Samtlige av forretningsutviklings-bedriftene nevner at de har blant annet regnskapstjenester, juridiske tjenester, og andre fagspesialister tilknyttet inkubatoren avhengig av kundegruppen. Dette er typisk administrativ forretningsstøtte som er tilknyttet (Rice, 2002).

### *Oppsummering*

Lean-tankegangen med fokus på at kunden er grunnlaget for utviklingen av forretningskonseptet er fremtredende for alle casebedriftene. I hvilken grad dette praktiseres hos klientene vurderes nærmere i punkt 5.2.3. Videre er det et skille mellom klienter som blir investert i inkubasjonsfasen i profittbaserte inkubatorer mot de klientene som ikke blir det. Det er flere eksempler på at profittbaserte inkubatorer bruker innleide lederteam med bransje- og eller oppstarts-erfaring til å utvikle klientbedriften. Dette i tillegg til å ha styreplass. På den måten blir inkubatoren mer styrende for utviklingen av bedriften sammenliknet med klienter som ikke blir investert i hvor inkubatoren fungerer mer som en fasilitator og nettverksbygger mellom klienten og tilgjengelige ressurser i inkubatoren. Når det gjelder tjenesteytere i inkubatorer så er ofte fellessamlinger kostnadmessig inkludert i inkubatoren, mens en-til-en samlinger må finansieres av klienten selv.

Proposisjon 5.2.1:

Lean-strategi for utvikling av klientene er gjeldende hos samtlige casebedrifter. For klienter som blir investert i av profittbaserte inkubatorer så er forretningsstøtten i større grad styrt av inkubatoren enn for de som ikke blir investert i.

### **5.2.2 Grad av samarbeid mellom klientene**

Grad av samarbeid i mellom klientene relaterer seg til hvorvidt de yter tjenester til hverandre. Dette kan være aktiviteter som er tilrettelagt av inkubatoren for å fostre samarbeid, eller så kan det være selvstendig initiert av klientene seg i mellom. Det kan enten være tips og mentorering som ytet gratis, eller forretningssamarbeid i form av kjøp og salg av tjenester til hverandre. Her vil samarbeidet mellom klientene i inkubatorene og i akseleratorene kartlegges.

### **Samarbeid mellom klientene:**

Silicia presenterer at det er fleksible rammer for hvordan klienten driver forretningsutvikling, så lenge den viser progresjon. Fellessamlingene annenhver uke hvor klientene presenterer sin progresjon og utfordringer er med på å knytte de sammen. Det er flere likheter med teknologien i tillegg til progresjonen i forretningsutviklingen som knytter de sammen. Klientenes konsepter er karakterisert som avansert teknologi tilknyttet et sterkt internasjonalt industrinettverk gjennom sitt bedriftsklynge NCE-MNT. Flere av inkubatorbedriftene har inngått forretningssamarbeid inn mot internasjonale forretningsnettverk. Samarbeidet mellom klienter har betydd modifisering av eksisterende til nye konsepter. Inkubatorlederen poengterer at dette er spennende virkninger av inkubatoren og deres NCE-klynge. Hun mener inkubatoren må være åpen for slike virkninger og være bevisst på hvordan klientene følges opp angående det nye konseptet i forhold til det initielle konseptet. Et eksempel på dette er tre klienter som har gått sammen med hver sine tekniske moduler som retter seg mot et potensielt større marked. Konseptet deres samarbeider med Hong Kong Science Park som også fører til utvikling av nettverket tilknyttet inkubatoren. Det er også et samarbeid mellom tre andre klienter på forskningsstadiet hvor et konsept innen avansert ultralyd og et annet konsept innen nano-materiale har slått seg sammen. Denne formen for forretningssamarbeid mellom klienter er med på skape merverdi for klientene ved at de utfyller hverandre. Videre poengteres det at det å støtte opp under forretningssamarbeid mellom klientene gir økt kundetilfredshet for klientene (Ahmad & Ingle, 2011). I tillegg bemerkes det ha positiv sammenheng med økonomisk vekst hos de gjeldende klientbedriftene (Ahmad, 2014).

Kjeller Innovasjon og Kalmar SP sier at det ikke foregår noe spesielt samarbeid mellom klientene i inkubatorprogrammet. Inkubatorlederne sier at dette er noe klientene må initiere selv etter behov. På en annen side er situasjonen annerledes i Kjeller Innovasjon sitt akseleratorprogram. På grunn av intensiteten på møtene og at det er bransjespesifikt program, så blir dialogen og samarbeidet her tettere. Et typisk eksempel er at en klient kjenner en relevant person for en annen klient, og hjelper med å koble de sammen. Det kan være en person som kan hjelpe klienten inn i markedet eller inn til en bedrift som er en potensiell kunde.

I Imperial inkubatoren er det flere eksempler på at de innleide bedriftslederne for majoriteten av klientbedriftene hjelper og er mentor for inkubator-bedriftene med de mer uerfarne bedriftslederne.

Et annet eksempel på klientsamarbeid er casebedriften AbleCon i Silicia. Informanten hadde med en "krigskasse" med kapital, altså egne oppsparte midler på litt over 1 million til å utvikle bedriften. Alt de har tjent på salg hittil og deler av de oppsparte midlene har blitt brukt til å utvikle bedriftene videre. Dette ved å leie inn noen av inkubator-klientene i inkubatoren en dag i uka. De har for eksempel leid inn noen av inkubator-klientene som er programmerere og andre nyttige ressurspersoner. De har sett verdien av hva disse samarbeidspartnerne kan gjøre, og har spurt og fått bekreftet at de kan eie teknologien som er i deres produkt. Ha sier at de ikke har "kjøpt seg" til makt, men at folk kun samarbeider til et visst nivå gratis. Bygger man business med "penger i bunn" så blir folk ordentlig gira, og det gir gjensidig utvikling.

### *Oppsummering*

I de fleste inkubatorene i studien er det ikke aktivt samarbeid mellom klientene, men samarbeid er noe som klientene initierer selvstendig som kolleger av hverandre. Eksempelvis slik som i Imperial inkubatoren hvor mer erfarne bedriftsledere er mentor for de mindre erfarne bedriftslederne. På en annen side foregår det aktivt forretnings-samarbeid mellom klientene i Silicia. Flere grupperinger har blitt dannet i forhold til å slå i sammen sine forretningskonsepter for å kunne betjene samlet sett større markeder. I tillegg har bedriften AbleCon kjøpt en vesentlig andel tjenester av de andre inkubator-bedriftene for å utvikle sitt produkt, noe som har vært gjensidig nytte da de andre klientene har skapt inntekter som gir de midler til deres konsepter.

Proposisjon 5.2.2:

Klientsamarbeid skaper alt fra mentor-relasjoner, kjøp og salg av tjenester, til sammenslåing av forretningskonsepter.

### **5.2.3 Forretningsstøttens grad av progresjonsmåling og intensitet.**

Progresjonsmåling omhandler hva klienten blir målt på og hvordan de måles (Hackett og Dilts, 2004a; Rice, 2002, Ahmad & Ingle, 2011; Bergek & Norrman, 2008). Det kartlegges her hvorvidt inkubatoren og eller tilknyttet morselskap måler utviklingen til klienten. Det vil også bli vurdert hvordan klienten måler sin egen utvikling der den informasjonen er tilgjengelig. I tillegg vil intensiteten på forretningsstøtten knyttes opp mot progresjonsmålingen. Når det er "en til en" støtte så kan dette betegnes som "skreddersøm" (Ahmad & Ingle, 2011).

"Skreddersøm" er viktig for at forretningsutviklerne får "nærhet" til situasjonen og utviklingen i inkubator-bedriften (Brown & Mason, 2012; Brown og Mawson, 2013). Disse punktene vil relateres til hvorvidt inkubatoren eller akseleratoren er profittbasert eller ikke (Grimaldi & Grandi, 2005).

### **Inkubatorene som ikke investerer i klientene i inkubasjonsfasen:**

Silicia er fokusert på at klienten utvikler fakturerbare produkter og har fakturerbare timer. Informanten poengterer at klienten blir målt på selvsatte utviklingsmål relatert til progresjon i sin handlingsplanen. Klientene lager årsmål hvor blant annet budsjetter for omsetningen i løpet av året skal være inkludert. Det blir lagt vekt på handling, innsats og læringsvillighet. Progresjonen blir målt gjennom fellessamlingene hver andre uke og i individuelle samlinger regelmessig. Fellessamlingene skal spre læring og kontrollere klientens beslutninger. I de individuelle samlingene gis teknisk støtte fra inkubator-nettverkets tjenesteaktører, mens inkubatorlederen gir strategisk støtte og ledelsesstøtte slik at klienten får løftet blikket og ikke henger fast i detaljer. Inkubatorlederen poengterer at klienten ikke kan dvele ved trivielle aspekter i bedriften mellom hver fellessamling, og at klienten skal spør hver gang den står fast. Inkubatorskolen som tilbys er ment å gi støtte relatert til progresjonen. På den måten blir klienten også målt på faglig progresjon. I tillegg får klientene opplæring i IT-verktøy "Growth Wheel"<sup>20</sup> som er designet for oppstartsbedrifter og skal hjelpe klienten å kartlegge og styre utviklingen i bedriften. Hyppighet på overvåkning i form av fellessamlinger og møter med hver enkelt klient bidrar til proaktiv overvåking av klienten. Dette gjør at klienten kan støttes regelmessig i forhold til fremtidige aktiviteter istedenfor at inkubatoren kun er reaktiv i forhold til oppståtte hendelser for klienten (Hackett og Dilts, 2004a og Brunell et al., 2012).

AbleCon som er inkubatorclient hos Silicia vurderer inkubatoren sin måling overfor sin bedrift som nyttig. Informanten forteller at fellessamlingen hver andre uke har bidratt til forretnings samarbeid med de andre klientene. Han verdsetter forretnings-struktureringen inkubatoren gir og IT-systemet som kartlegger bedriftens utviklingsområder. På en annen side er han redd for at for mye forretningsstøtte gjør bedriften uselvstendig og ubesluttsom. Han forteller at sin egen måte å måle bedriften på er å ha en dynamisk og kortsiktig plan med overordnede mål. Når inkubator-klienter utøver en fleksibel evne til å tilpasse seg markedet på grunnlag av tilbakemeldinger på kortsikt, og som videre balanseres med et langsiktig

---

<sup>20</sup> IT-verktøyet Growth Wheel er et målstyringsverktøy for å kartlegge og visualisere en bedrift sin forretningsutvikling, og på den måten gjøre beslutninger enklere (Growthwheel.com, 2016).

perspektivet til bedriften, så gir det god forutsetning for bedriftens utvikling (Hackett og Dilts, 2004b). Videre poengterer AbleCon det å drive flere salgsprosesser samtidig. Ved vurdering om å tilføre nye ressurspersoner, så ansetter han når det er behov for personer på daglig basis og leier inn ellers.

Kalmar inkubatoren har også progresjonsmåling av klienten opp imot handlingsplanen annenhver uke. Utover dette er det etterspørselsbasert støtte. I tillegg praktiserer de halvårskontrakter med klienten.

### **Inkubatorene som investerer i klientene i inkubasjonsfasen:**

I Kjeller Innovasjon investeres det i majoriteten av klientene i inkubasjonsfasen, men det er ikke et krav til investering i klienten i denne fasen. I inkubatoren måles klienten på kort sikt gjennom grad av utførelse av handlingsplanen og likviditetsstyring. Likviditetsstyring fremheves som et viktig måleparameter av Geenhuizen og Soetanto (2009). På lengre sikt, altså 2 til 3 års drift, så måles også omsetning. På kort sikt har inkubatoren ukentlig kontakt med klientene sine. Hensikten er å forstå hvordan klienten tenker og luke vekk typiske feil. Noen eksempler på dette er følgende. Klienten kan være redd for å ha flere salgsprosesser samtidig i forhold til at alle slår til samtidig. Videre trenger klienten å bli dyttet til å snakke med kunden angående behov og problemer. Klienten trenger spesielt i kommersialiseringsfasen å lære å delegere etter at man tidligere har gjort alt selv. På den måten kan klienten rydde tid til viktige ting.

I GU Ventures sier de at klienten sin progresjon måles mot handlingsplanen og at dette gjøres gjennom vanlige styremøter.

I Imperial inkubatoren så er det to-delt hvordan måling av klienten foregår. For majoriteten av klientbedriftene som det er investert i, så blir det leid inn en erfaren leder og eventuelt et team til å styre forretningsutviklingen. Dette relaterer seg til spesialtilpasset forretningsstøtte (Brown & Mason, 2012). For disse klientene er det en "Relationship adviser" fra innovasjonsselskapet Innovations sitt TTO-team som har hovedansvaret med å følge opp og måle progresjonen til sin inkubatorclient. For disse klientene fungerer inkubatorteamet og inkubatorlederen mer som en veileder til interne ressurser (kurs og workshops klienten skal delta på) og eksterne ressurser. I tillegg påser de at kontorer, laboratorie-fasiliteter er i orden. For selve teamene til de klientene med erfaren bedriftsleder, de andre klientene med mindre

erfarne bedriftsledere, og de virtuelle klientene, så bistår inkubatorteamet med forretningsmessig rådgivning og måling i noen grad. Overordnet har inkubatorteamet et mer administrativt ansvar for klientene, mens TTO-teamet i Innovations og tjenesteaktører driver forretningsstøtten. Samlet sett har inkubatorlederen jevnlig møter med klienten for å avdekke kundetilfredsheten i inkubatoren, og hvert kvartal er det møte med hver enkelt bedriftsleder. I tillegg møter informanten hvert team minimum en gang per uke for å undersøke administrative og forretningsmessige forhold. Hver uke gjennomføres det workshop innen forretningsutvikling på forskjellige områder etter spurt av inkubator-klientene.

I Accelerace og Kjeller Innovasjon er det akseleratorprogrammer. De er rettet mot klienter som kan utvikles rett inn i en kommersialiseringsfase/vekstfase og vil derfor diskuteres i punkt 5.3.2.

### *Oppsummering*

Samtlige inkubatorer måler klientene sin progresjon mot dens handlingsplan systematisk minimum hver uke eller annenhver uke, enten i fellessamlinger eller en-til-en. En inkubator tilbyr også et IT-verktøy for at både inkubatoren og klienten selv kan måle progresjonen i forretningsutviklingen. I noen inkubatorer er inkubatorteamet bestående av personer som veileder klienten innenfor kommersialisering og forretningsutvikling. I andre inkubatorer fungerer inkubatorteamet i større grad som administratorer for klientene. Sistnevnte betyr at inkubatorledelsen knytter klienten til de interne ressursene i innovasjonsselskapet og de tilknyttede tjenesteytere, og i tillegg til andre ressurser mer eksternt for inkubatornettverket. I flere av klient-bedriftene som inkubatoren investerer i så benyttes innleide bedriftsledere og eventuelt lederteam med oppstarts-erfaring. På den måten sikrer inkubatoren at oppstartsprosessen blir bedre målt og gjennomført via de personene.

Proposisjon 5.2.3:

Klientene måles systematisk på progresjon mot sin handlingsplan minimum hver uke eller annenhver uke, enten i fellessamlinger eller en-til-en. For flere av klient-bedriftene som det investeres i, så benyttes innleide erfarne bedriftsledere til måle og gjennomføre forretningsutviklingen mer selvstendig.



### 5.3 Analyse av programinnholdet spesifikt for klienter i en tidlig vekstfase

En tidlig vekstfase er typisk i slutten av inkubasjonsfasen. Men hvor tidlig eller hvor sent i inkubasjonsfasen dette skjer varierer. Klienten opplever da vekst i antall kunder og markeder, og følgelig øker omsetningen og behovet for flere ansatte. Etter et visst vekstnivå som er satt av klienten sammen med inkubatoren (betegnet markedsaksept), så vil klienten flytte ut av inkubatoren, og støtten fra inkubatoren vil avta til et minimum eller fullstendig. Denne avsluttende fasen betegnes postinkubasjonsfasen (SIVA, 2010a).

Tilknyttet programinnholdet for klienter spesifikt i en tidlig vekstfase i inkubasjonsfasen, så vil følgende to aspekter diskuteres for hver casebedrift.

- (1) Statistikk på klienter i en tidlig vekstfase.
- (2) Aktiviteter og progresjonsmåling for å utvikle klienter i en tidlig vekstfase.

#### 5.3.1 Statistikk på klienter i en tidlig vekstfase

Her vil det kartlegges inkubatorens sitt antall/andel av klienter i en tidlig vekstfase i gjennomsnitt og totalt (se tabell 4.2). I tillegg vil beregningen av tallet beskrives der det er tilgjengelig.

I Silicia er det spesielt en bedrift som er i en tidlig vekstfase med økt salg og som har anskaffet flere ansatte. Det er casebedriften AbleCon, og ifølge bedriften så er de på vei ut av inkubatoren til egne lokaler i løpet av året.

I Kjeller Innovasjon blir det sagt at cirka 50% fullfører inkubasjonsprogrammet, og at cirka 30% blir vekstbedrifter. Det poengteres at det tar rundt 10-12 år før forskningsbedrifter har en positiv netto kontantstrøm. Dette er vist i et diagram i vedlegg 5.3. Diagrammet forteller at alle vekstbedriftene fra perioden 2008-2013 er de bedriftene som viser vekst i gjennomsnittlig driftsresultat (ebitda) mellom 0-50%. Av alle disse vekstbedriftene så er 57% over 8 år og 21% mellom 5-8 år. Videre kan økonomisk vekst (omsetning) måles etter 2-3 års drift, men lønnsomheten av driften spesielt for forskningsbaserte bedrifter tar vesentlig lenger tid før den reelle effekten vises.

GU Ventures har utviklet totalt 110 bedrifter. Av de er 20 i selskapets investeringsportefølje før de blir solgt. I tillegg har de solgt 20-25 lisensierte bedrifter, og 5 store bedrifter.

Kalmar SP måler vekstbedriftene sine i forhold til omsetningsnivå. De har 2-3 klienter per april 2016 med en omsetning mellom 10-15 mill. Videre har de 2-3 klienter med en omsetning på mellom 3-5 mill. Det poengteres at det tar cirka 10 år før man ser det økonomiske resultatet av inkubasjonen.

I Imperial Innovations inkubatoren så er 85% av klientene investert i med Serie A finansiering fra sin egen TTO og sam-investorer. Serie A finansiering er kapital til å skalere salg, marked, og det skal utvikles en fungerende forretningsmodell (Gill, 2011). Det vil si at klienten i Imperial inkubatoren begynner direkte på vekstfasen. Dette er også gjeldende for noen klienter i de andre inkubatorene også. Denne situasjonen er mest aktuelt for klienter med forskningsstøtte fra allerede konseptutviklingsfasen. Kjeller Innovasjon er også et eksempel på dette. Overlevelseshraten i Imperial inkubatoren er på 95%. Det bemerkes at dette skyldes selekteringsprosessen/due diligence prosessen av klienten på forhånd. De måler klientene 3 år etter uteksaminering av inkubatoren, og 85% viser fortsatt drift ifølge inkubatorlederen.

### *Oppsummering*

Vekst i omsetning og følgelig antall ansatte er avgjørende faktorer for at klienten kategoriseres som en bedrift i tidlig vekstfase. Vekst i omsetningen er en av faktorene som er vektlagt for mål av ytelsen til vekstbedrifter (Murphy et al., 1996; Delmar et al., 2003). Deretter for å finne ut om bedriftene klarer å skape lønnsom drift (positiv netto kontantstrøm), så må det vurderes etter 10-12 år for spesielt forskningsbaserte bedrifter i henhold til Kjeller Innovasjon. Relevant tidspunkt for å måle hvorvidt det er lønnsom drift avhenger derfor av bransjen klienten befinner seg i (Kjeller Innovasjon; Westhead, Wright, og McElwee, 2011).

Proposisjon 5.3.1:

Vekst i omsetning og følgelig antall ansatte er avgjørende faktorer for at klienten kategoriseres som en bedrift i tidlig vekstfase i inkubatoren.

### **5.3.2 Aktiviteter og progresjonsmåling for klienter i en tidlig vekstfase**

Her kartlegges aktiviteter og progresjonsmåling av klienter i en tidlig vekstfase.

Progresjonsmåling er hva klienten blir målt på og hvordan den måles.

I Silicia er inkubatorprogrammet i denne fasen fokusert på ledelse og organisasjonsutvikling. Videre brukes målstyringsverktøyet "Growth Wheel" av både klienten og inkubatorteamet til å måle progresjonen. Dette i tillegg til fellessamlingene annenhver uke. Inkubatoren har også utviklet et test-laboratorie i forskningsparken som er viktig når klienten utvikler og videreutvikler produktet i samarbeid med kunden. Grunnen er at leie av slike test-laber har lang ventetid og er veldig dyrt. Dette skaper en stor fordel for klientene deres og NCE-bedriftene. Silicia og MTI har klienter som har videreutviklet sitt produkt med etablert industri i regionen og internasjonale aktører tilknyttet NCE-nettverket deres. Fokusset fremover er å videreutvikle denne relasjonen ytterligere med egne midler og offentlige midler hvis mulig. Angående sistnevnte søker de nå på Arena-programmet i Innovasjon Norge som er spesifisert for utvikling av regionale vekstbedrifter.

Deloitte er tjenesteytende bedrift tilknyttet Silicia og poengterer at klientens juridiske bedriftsorganisering er viktig for vekstbedrifter. Eksempelvis om en bedrift driver med to forskjellige forretningsaktiviteter, så bør det splittes inn i to aksjeselskaper slik at risiko i det ene forretningsområdet ikke påføres det andre. Dette gjøres gjennom en Holding-modell. Eksempel på dette er om en bedrift driver både tjenesteyting og produksjon av utstyr (eksempelvis AbleCon). I tillegg sier han at man skal tenke igjennom hvilke ansatte man gir aksjer eller aksje-opsjoner, da de må kunne tåle skatteeffekten det fører med seg. Alternativt kan man gi de ansatte høyere lønn. Ansatt-aksjer fremheves som en viktig faktor tilknyttet personalledelse for høyvekstbedrifter (Barringer et al., 2004). Deloitte bemerker også at det er viktig å ha egne midler eller kunne selge noen eiendeler for å finansiere oppstartsprosessen. Dette er også et krav ved enkelte tilskuddsordninger. Eksempelvis etablerertilskudd fra Innovasjon Norge (Innovasjon Norge, Etablerertilskudd, 2015).

Et tegn på at klienten er over i en vekstfase er når den har gjennomført produktutvikling med første kunde og har videre skaffet kunde nummer to og tre. På dette tidspunktet poengterer Kjeller Innovasjon at klienten må fokusere mer på kommersialisering og tone ned produktutviklingen. I Kjeller Innovasjon er det ukentlig kontakt med klienten for å støtte og måle progresjon som tidligere nevnt, men angående vekstfasen fremheves et ytterligere poeng. Klienten trenger også å lære å delegere etter at man i tidligere fase har gjort alt selv. På den måten kan klienten rydde tid til viktige ting, når aktivitetene øker i takt med antall kunder. Dette er spesielt vanskelig i en tidlig vekstfase siden gründeren har vært vant til å gjøre alt selv. For bedriftene inkubatoren investerer i så er de ofte vant til fra tidligere å "bootstrappe"

og ikke bruke penger. Derfor er det viktig å lære de å kjøpe tjenester som de har gjort/gjør selv slik at de kan frigjøre kapasitet til de viktigste aktivitetene. Inkubatoren spør disse klientene da følgende spørsmål. "Hvis du får så mye penger, hva kan du gjøre da og hvor fort kan du nå markedet da?" Inkubatoren "dytter på noen hundre tusen" får å lære klienten effekten av det. Inkubatoren lærer altså klienten å etterspørre penger om de viktigste aktivitetene for å oppnå vekstutvikling. Det bemerkes også at utfordringene tilknyttet konsepttesting og forretningsetablering i de første fasene ofte kan utføres av det samme teamet, mens vekstfasen krever ofte ny type ressurspersoner. Drivkreftene i etableringsfasen er mindre aktuelle i vekstfasen. I vekstfasen er det fokus på kjerneteamet som utvikler et salgsteam og et team til å lede produktutviklingen. Tjenester til å utvikle produktet kan man kjøpe inn. Det nevnes også at det er spesielt viktig å ha et spisset kundesegment for teknologibedrifter i første markedsutviklingsfase. I tillegg nevner Kjeller Innovasjon at FoU-bedrifter ofte har en ujevn vekst. Dette vises typisk ved at bedriften opplever en økonomisk nedgangsperiode litt etter første vekstfase. Kjeller Innovasjon antar at dette kan begrunnes med at bedriften fortsetter å være spisset mot et kundesegment tilknyttet de første kundene/"early adaptors" og vokser sammen med de. Dette istedenfor at de begynner å diversifisere seg ut mot flere kundegrupper. Diversifisert utvikling mot et bredere kundesegment i bedriftens andre utviklingsfase poengteres som et viktig moment å vurdere opp imot spesialisering mot en kundegruppe (Saemundsson, 2005). Det er vanskelig å gi et tydelig bilde av økonomisk vekst i en tidlig vekstfase for en bedrift (Westhead et al., 2011). Grunnen er at FoU-bedrifter har en ujevn vekst med typisk to økonomiske nedgangsperioder i en tidlig vekstfase. Videre tar det 10-12 år før den virkelige effekten på driftsresultat vises ifølge Kjeller Innovasjon.

GU Ventures sier at de finner eksterne kommersielle aktører til å styre selskapet videre. Styredeltakelse er systematisk forretningsstøtte spesifikt for bedriften og er "skreddersøm" sammenliknet med mer generell forretningsstøtte i en-til-en møter i inkubatorer hvor forretningskonsulenten er kun rådgiver og ikke medeier (Brown & Mason, 2012). Aktivitetene som vektlegges er salg, markedsføring, organisasjonsbygging, og kapitalinnhenting. I tillegg tilknyttes det juridisk støtte til bedriften. Samarbeidspartnere for kapitalinnhenting er det nasjonale venture kapitalselskapet Almi invest og bedriftsfinansselskapet Cedermera. De har en markedskontrakt med sine samarbeidspartnere om at klienten skal selges til samarbeidende VC eller relevant industriselskap. Men bedriften kan beholdes i 10-15 år før videresalg skjer.

Kalmar inkubatoren måler klienten på utvikling i omsetning og tilbyr klienten et rådgivningsnettverk bestående av industrieksperter som er tilknyttet inkubatoren. Kontakt i nettverket er foreløpig initiert av klienten selv og det jobbes for at klienten skal få mer oppfølging her.

I Imperial inkubatoren styres majoriteten av klientene av innleid bedriftsleder og lederteam som er tilknyttet en "Relationship adviser" i TTO-teamet i innovasjonsselskapet. Informanten poengterer at inkubatoren har følgende exit-kriterier tilknyttet klientens utviklingskriterier. Når størrelsen på klientens team overstiger 10 personer, eller inkubasjonstiden er mer enn 5 år, eller bedriften skal selges eller børslanseres, så hjelper inkubatoren klienten med å finne en ny lokasjon. På en annen side om bedriften ikke videreutvikles i Innovations, eksempelvis om innleid bedriftsleder er lokalisert et annet sted i England, så kobles bedriften til en annen aktuell inkubator eller forskningspark som Imperial samarbeider med.

Angående bedriften AbleCon som er i tidlig vekstfase i Silica nå, så trekker AbleCon frem 5 punkter som viktige i vekstfasen; salg, personal, kapital, produkt- og konseptutvikling, og planlegging. Utover det som tidligere er nevnt om dette nevner han følgende. Angående salg fremhever informanten salgskanaler, altså hvordan man best når kunder i nye markeder. Eks. forretningsmesser o.l. AbleCon jobber nå med å komme på markedet i noen land i Skandinavia og Nord-Europa, samtidig som de utvikler seg i Norge. Tilknyttet kapital så er egne midler og skattefradragmuligheten Skattefunn viktig. Selvfinansiering fremheves også som et viktig signal til private investorer relatert til kapitalinnhenting (Terjesen, 2002; Löfsten og Lindelöf, 2003). I tillegg ser informanten utfordringen i å gå fra "små" til "store" investeringer når bedriften vokser. Angående produkt og konseptutviklingen verdsetter han forretningstjenestene han har fått anskaffet gjennom inkubatoren og det tilknyttede bedriftsnettverket i NCE-MNT. Videre har han skaffet "patent under utvikling" på sitt produkt, som er billigere enn vanlig patent. Dette har de gjort i 143 land, og det er for å sikre at "patent-haier" ikke kan hindre han å utvikle eget produkt ved å ta konseptet. Man kan ikke sikre seg mot store selskaper økonomisk annet enn å være på forskudd i produktutviklingen, noe de har gjort ved å utvikle neste modell med samarbeid og kjøp av tjenester fra andre inkubator-klienter. Angående planlegging fremhever han at det er viktig å ha flere salgsprosesser samtidig og så vurdere organisasjonsutviklingen fortløpende.

CLX Networks fremhever likviditetsstyring som viktig metode for overordnet styring av bedriften. Likviditetsstyring er et måleparameter for å vurdere bedriftens økonomistyring og vekstmuligheter (Murphy et al., 1996; Rice, 2002). Denne bedriften har ikke hatt ekstern kapital- og forretningsstøtte. De har nylig tilknyttet seg Kalmar inkubatoren for å samarbeide med andre store IT-selskaper for blant annet rekruttering til deres kontor lokalt, og potensielt utvikle samarbeidet.

I både Accelerace og Kjeller Innovasjon er det akselerator-programmer. De er rettet mot klienter som kan utvikles raskt inn i en vekstfase, men selve vekstfasen for klienten i begge selskapene skjer ikke før etter programmet. For aktuelle klienter får de mulighet til å bli inkludert i bedriftens investeringsportefølje med videre oppfølging. Akselerator-programmene har kortere varighet enn inkubatorprogrammene og blir derfor mer intensive i forhold til aktiviteter og måling. Accelerace sier de måler progresjon på bedriftsutviklingen, teamet og markedspotensialet daglig ved å ha en intern forretningsutviklingskonsulent som deler kontor med klienten under hele programmet. I tillegg tilknyttes en industriekspert til konseptet og har månedlig dialog for å hjelpe med hovedutfordringen tilknyttet markedet i forretningsmodellen. I tillegg tilbys klienten progresjonsbaserte lån. De gis avhengig av måloppnåelse ved hvert delmål satt i samarbeid med internkonsulenten (ved begynnelsen, midt, og mot slutten av programmet). I Kjeller Innovasjon poengterer de at programmet har til hensikt få klienten til å konvertere pilotkunden til flere nye betalende kunder, og anskaffe investor, og utvikle en troverdig Pitch overfor investorer og kunder. Dette blir de også målt på. I tillegg er hensikten også å lære klienten hvilke krav som stilles til det å være leverandør for store selskaper som Aker Solution, FMC og Kongsberg Gruppen. Videre lærer klienten beslutningsprosessene hos leverandørene uten å bruke for lang tid. Dette programmet er i startfasen og under utvikling i samarbeid med Siva. Informanten i Siva tror slike programmer fungerer best med tilknytning til en inkubator. Videre poengterer Siva følgende. Når en klientene er i en postinkubasjonsfase tilknyttet en inkubator, og dermed er ute av det ordinære inkubatorprogrammet, så bør klienten begynne å betale mer selv for tjenesteytingen og få mindre støtte fra inkubatoren. På den måten blir de mer selvstendige.

### *Oppsummering*

**Aktivitetene:** Tidlig vekstfase krever mer tid og fokus på kommersialisering (markedsaktiviteter som salg, markedsføring, etc.) enn produktutvikling. Hensikten er å

utvikle fra en pilotkunde til flere betalende kunder. Voksende marked og økt kundeaktivitet krever organisasjonsutvikling og ledelse, og kapitalinnhenting. Man utvikler et kjerneteam som videreutvikler et team til å lede salg og et annet team til å lede produktutvikling. Får å oppnå dette må kjerne-teamet lære å delegerer og kjøpe tjenester for å frigjøre tid til viktige aktiviteter. I tillegg poengteres det at aksjer eller aksje-opsjoner for ansatte er nyttige midler for å tiltrekke og beholde gode ansatte. Dette må vurderes individuelt, og lønnsforhøyelse kan være et like godt alternativ. Markedsutviklingen bør i første kommersialiseringsfase være spisset mot det første kundesegmentet. Dette bør etterfølges av en diversifisert markedsutvikling mot et bredere kundesegment for FoU-bedrifter.

**Progresjonsmålingen:** Intensiteten på målingen i tidlig vekstfase er lik som tidligere i inkubasjonsfasen ettersom man er med på et inkubasjonsprogram for flere klienter. På en annen side er støtten i denne klientfasen mer i form av en-til-en støtte. Tilknyttet progresjonsmåling opp mot klientens handlingsplan, så er likviditetsstyring et viktig måleparameter. I akselerator-programmene er målingen og støtten mer intensiv på grunn av varigheten på programmet. I den ene akseleratoren så måles klienten daglig da den i hele perioden deler kontor med en intern konsulent. I tillegg får klienten en vurdering av forretningskonseptet av en industriekspert på månedlig basis.

Proposisjon 5.3.2:

I tidlig vekstfase bør det fokuseres på: Mer tid til kommersialisering fremfor produktutvikling. Skaffe kunder og finansiering. Utvikle kjerneteamet og lære de til å delegerer for å frigjøre tid. Etterhvert utvikle et team som leder salg og et for produktutvikling. Måling av progresjon mot handlingsplanen og likviditetsstyring, og mer en-til-en støtte.

#### 5.4 Analyse av vekstfaktorer tilknyttet klientbedrifter med vekst

Her vil det kartlegges hvilke faktorer som casebedriftene fremhever tilknyttet klientbedrifter med vekst.

I Silicia legges det vekt på at gründeren er motivert av utviklingsprosessen og at den har vekstambisjoner. I tillegg legges det vekt på at klient har eller kan få en relasjon inn i bedriftsnettverket NCE-MNT. Brown & Mason (2012) sier at høyvekstbedrifter målsetter seg store markedsmuligheter internasjonalt og utvikler et forretningsnettverk. Dette fremheves

også av casebedriften AbleCon som poengterer at internasjonalisering har vært en plan fra dag en. Per i dag jobber de med entring inn i flere internasjonale markeder.

Kjeller Innovasjon poengterer viktigheten av bemanning og godt ledelsesteam med balanse mellom teknologer og kommersielle personer med fokus på sistnevnte. Med en majoritet av teknologer i bedriften, så er sannsynligheten høyere for at det fokuseres mer på produktet enn markedet. Dermed øker sjansen for feilet kommersialisering tilknyttet markedet (Berry, 1996). Dette relaterer seg til et prinsipp som inkubatoren styrer etter, nemlig Lean-tankegang, altså kundestyrte produkt- og bedriftsutvikling. Dette er også bemerket av samtlige andre casebedrifter.

Kalmar SP inkubatoren sier i tillegg til de foran-nevnte punktene at klienten har en initielt konsept som er spisset mot et nisjemarked.

Imperial Innovations inkubatoren trekker også frem ledelsesteamet, finansiering og tilgang på finansiering, og at klienten er samlokalisert med en kunnskapsbase (universitet og forskningsmiljø).

AbleCon sier det er viktig å spre informasjon om konseptet i vekstfasen siden det åpner muligheten for å få hjelp fra andre, og da spesielt i interne nettverk. På en annen side sier han at de har vært tilbakeholdende med dette i tidlig utviklingsfase tilknyttet fare for kopiering av konseptet. Angående den anvendte teknologien i deres produkt, så har de kjøpt inn og testet forskjellig kompleksitet og kvalitetsnivåer på komponentene før de har bestemt hva som har blitt valgt. Han poengterer at det er viktig å ha egenskapen til å kunne modifisere ting når man utvikler en bedrift. Graden av avansert teknologi som har blitt inkludert i AbleCon sitt produkt har blitt muliggjort på kortere tid gjennom relasjonene mellom inkubator-klientene og styringen av inkubatoren ifølge AbleCon. Han poengterer at det hadde tatt mye lengre tid om han hadde gjort forretningsutviklingen uavhengig inkubatoren. Nettverket tilknyttet Silicia skaper muligheter for både sterke relasjoner (klientene i mellom) og svake relasjoner (eksterne aktører). Dette er en fordel for å utvikle teknologi med en høy nyhetsgrad (Elfring og Hulsing, 2003).

Informanten i CLX Networks som var første ansatt i bedriften forteller at lang erfaring og høy grad av kundeinnsikt var fra starten og er avgjørende for utviklingen av bedriften. Kundene i



dette markedet er veldig dynamiske og de er derfor nødt til å være veldig kundefokusert. En viktig faktor for følge opp dette har siden starten vært å bygge opp et "Business support system". Det vil si et IT-system som skal fange opp all data om driften av selskapet. Relevant data er for eksempel marginer og liknende på kunder, leverandører og andre viktige aktører. Dette knytter seg til Friar og Meyer (2003) som poengterer at høyvekstbedrifter er tydelig orientert om kundesegmentet med sterke kundekanaler. Informanten er programvareutvikler og har hatt ansvaret for utviklingen av det nevnte IT-systemet siden oppstarten. På den måten ansetter selskapet basert på hva kundene og andre viktige aktører etterspør via kartleggingen i deres "Business support system".

### *Oppsummering*

Casebedriftene fremhever følgende vekstfaktorer tilknyttet bedrifter i en vekstfase. For å skape vekst i bedriften kreves motivasjon tilknyttet selve utviklingsprosessen og ambisjoner for skape vekst. I tillegg poengteres viktigheten av relasjon inn til et bedriftsnettverk og eller forskningsnettverk. Videre påpekes bemanning og utvikling av et godt ledelsesteam med balanse mellom teknologer og kommersielle personer med fokus på sistnevnte som en avgjørende aktivitet. I tillegg gir lang erfaring i en bransje høy grad av kundeinnsikt. Med utvikling av IT-systemer som fanger opp viktig data fra kundene og andre viktige aktører, så kan bedriften lettere endre seg i takt de.

Proposisjon 5.4:

Vekstfaktorer er; motivasjon tilknyttet utviklingsprosessen, vekstambisjoner, bedriftsnettverk og forskningsnettverk, ledelsesteam med en balanse av teknologer og med fokus på kommersielle personer, lang bransje erfaring, og utvikling av bedriften i henhold til et IT-system som fanger opp viktig data fra kunder og andre viktige aktører.

## 5.5 Oppsummering av analysen

I oppsummeringen presenteres:

1. Proposisjonene fra de empiriske dataene
2. Anbefalt løsning på problemstillingen med de empiriske dataene
3. Funn fra de empiriske dataene
4. Empiriske funn tilknyttet ressursbasert teori

### 5.5.1 Proposisjonene fra de empiriske dataene

I tabell 5.1 vist nedenfor så presenteres proposisjonene fra de empiriske dataene i analysen. Proposisjonene er påstander tilknyttet hvert undertema fra casebedriftene. Hensikten er å gi en oversikt over konseptene som fremheves fra analysen.

#### **5.1 Beskrivelse av inkubatorene og akseleratorene**

##### **5.1.1. Forretningsgrunnlaget**

Proposisjon 5.1.1:

- (1) Delvis- eller helt privateide inkubatorer eller deres morselskap investerer i klientene i inkubasjonsfasen. De har dermed høyere påvirkningseffekt på klientenes strategiske beslutninger enn inkubatorer som ikke investerer i inkubasjonsfasen.
- (2) I akselerator-programmene vurderes det investering i klienten i etterkant av programmet. Noen akseleratorer tilbyr progresjonsbaserte lån i programmet.

##### **5.1.2. Markedet**

Proposisjon 5.1.2a: **Det geografiske markedet**

- (1) Inkubatorene har hovedsakelig et regionalt marked.
- (2) Mens akselerator-programmene har et nasjonalt- og noen ganger internasjonalt marked.

Proposisjon 5.1.2b: **Lokalisering**

Inkubatorene er lokalisert ved forskningsparker og eller universiteter.

Proposisjon 5.1.2c: **Ideens opprinnelse og sektorinvolvering**

- (1) Ideens opprinnelse i inkubatorene er hovedsakelig fra forskning og FoU-enheter i bedriftsklyngenettverk, i tillegg kommer noen ideer fra næringslivet generelt. Disse inkubatorene har også i hovedsak spesialisert seg i et fåtall av bransjer.
- (2) I tillegg er akselerator-programmene spesielt bransjespesialisert.

Proposisjon 5.1.2d: **Ideinnhenting**

De fleste av inkubatorene og akseleratorene har en miks av klienter som søker seg til programmene og som blir rekruttert inn.

##### **5.1.3 Inkubatorens involvering i de forskjellige utviklingsfasene**

Proposisjon 5.1.3:

- (1) Inkubatorene og tilhørende morselskap er hovedsakelig involvert i preinkubasjon, inkubasjon, og postinkubasjon.
- (2) Akseleratorene er kun involvert i inkubasjon og postinkubasjon.

##### **5.1.4 Inkubasjonens tidslengde**

Proposisjon 5.1.4:

- (1) Inkubasjonstiden i inkubatorene er 2-3 år hovedsakelig, og 4-5 år for klienter innen Life Science og andre bransjer som har mer tidkrevende forretningsutvikling.
- (2) Akselerator-programmene har 3 og 6 måneder varighet.

#### **5.2 Beskrivelse av programinnholdet i inkubasjonsfasen**

##### **5.2.1 Forretningsstøtten: Prinsipper for ledelse av aktivitetene og type aktiviteter**

Proposisjon 5.2.1:

Lean-strategi for utvikling av klientene er gjeldende hos samtlige casebedrifter. For klienter som blir investert i av profittbaserte inkubatorer så er forretningsstøtten i større grad styrt av inkubatoren enn for de som ikke blir investert i.

##### **5.2.2 Grad av samarbeid mellom klientene**

Proposisjon 5.2.2:

Klientsamarbeid skaper alt fra mentor-relasjoner, kjøp og salg av tjenester, til sammenslåing av forretningskonsepter.

### **5.2.3 Forretningsstøttens grad av progresjonsmåling og intensitet.**

Proposisjon 5.2.3:

Klientene måles systematisk på progresjon mot sin handlingsplan minimum hver uke eller annenhver uke, enten i fellessamlinger eller en-til-en. For flere av klient-bedriftene som det investeres i, så benyttes innleide erfarne bedriftsledere til måle og gjennomføre forretningsutviklingen mer selvstendig.

### **5.3 Beskrivelse av programinnholdet spesifikt for klienter i en tidlig vekstfase**

#### **5.3.1 Statistikk på klienter i en tidlig vekstfase**

Proposisjon 5.3.1:

Vekst i omsetning og følgelig antall ansatte er avgjørende faktorer for at klienten kategoriseres som en bedrift i tidlig økonomisk vekstfase i inkubatoren.

#### **5.3.2 Aktiviteter og progresjonsmåling for klienter i en tidlig vekstfase**

Proposisjon 5.3.2:

I tidlig vekstfase bør det fokuseres på: Mer tid til kommersialisering fremfor produktutvikling. Skaffe kunder og finansiering. Utvikle kjerneteamet og lære de til å delegere for å frigjøre tid. Etterhvert utvikle et team som leder salg og et for produktutvikling. Måling av progresjon mot handlingsplanen og likviditetsstyring, og mer en-til-en støtte.

### **5.4 Vekstfaktorer tilknyttet klientbedrifter med vekst**

Proposisjon 5.4:

Vekstfaktorer er; motivasjon tilknyttet utviklingsprosessen, vekstambisjoner, bedriftsnettverk og forskningsnettverk, ledelsesteam med en balanse av teknologer og kommersielle personer spesielt, lang bransje erfaring, og utvikling av bedriften i henhold til et IT-system som fanger opp viktig data fra kunder og andre viktige aktører.

Tabell 5.1: Proposisjonene fra de empiriske dataene

### **5.5.2 Anbefalt løsning på problemstillingen med de empiriske dataene**

Problemstillingen for denne studien er: "Hvordan kan inkubator-programmer i teknologi-inkubatorer forbedres for å skape økonomisk vekst i oppstartsbedrifter?".

For å besvare denne problemstillingen er det utledet en anbefalte løsningen basert på proposisjonene i tabell 5.1. Anbefalt løsning på problemstillingen er at økonomisk vekst for klienten kan skje *tidligere, raskere, og sterkere* når de følgende punktene foreligger i inkubasjonsfasen:

- Klienter blir investert i av inkubatoren
- Forretningssamarbeid mellom klientene
- Progresjonsmåling regelmessig og hyppig
- Akselerator-programmer inkludert i inkubasjons-programmer
- Klient-teamet; motivert, vekstambisjoner, erfaring, og kommersielt ledelsesfokus

#### ***Klienter blir investert i av inkubatoren***

Klienter som ikke blir investert i kan være i både profitt- og ikke-profitt-inkubatorer. Klienter som blir investert i av inkubatoren befinner seg i en profittbasert inkubator. I denne situasjonen har klienten mer kapitalressurser til å gjøre forretningsutvikling raskere. Følgelig har inkubatoren eierskap og styreplass i klientbedriften og dermed større

beslutningsmyndighet. Når slike klienter går ut av inkubatoren og over i en tidlig vekstfase, så vil det tilhørende innovasjonsselskapet og tilknyttede investeringspartnere tilby investeringssamarbeid for aktuelle klienter. For forskningsbaserte klientbedrifter som det investeres i er det vanlig at inkubatoren leier inn en erfaren bedriftsleder (serie-gründer) og eventuelt et kommersielt team til å styre forretningsutviklingen. Dette reduserer sannsynligheten for en feilet kommersialiseringsprosess sammenliknet med en uerfaren gründer. Inkubatorer som er profitbaserte er ofte spesialisert på et fåtall bransjer eller et teknologi-område. Dette gjør at inkubatoren kan gi mer spisset rådgivning og støtte til klienten. Dette er vist gjennom inkubatorens sektorinvolvering og forretningsområdene tilknyttet dens forskernettverk og eller bedriftsklynge-nettverk.

Når klientenbedriften har høyere grad av; tilgang på kapital, erfaring med forretningsutvikling, og spisset forretningsstøtte fra inkubatorteamet, så kan økonomisk vekst skje tidligere, raskere, og sterkere i oppstartsbedriften.

#### *Forretningsamarbeid mellom klientene*

Regelmessige fellessamlinger skaper muligheter hvor klientene kan utfylle hverandre. Det er spesielt aktuelt når klientene er spesialisert innenfor en bransje eller teknologi-område. Samarbeid kan være alt fra tips om bekjenskaper innenfor en bransje, og kjøp og salg av tjenester til hverandre. Dette kan gjøre at klientbedriften utvikler seg raskere. Et annet aspekt er at klienter kan slå sammen sine forretningskonsepter for å nå ut til et større marked. Dette kan føre til en lengre utviklingsfase, men en potensiell større mulighet for økonomisk vekst.

#### *Progresjonsmåling regelmessig og hyppig*

Progresjonsmåling og likviditetsstyring av klientbedriften ukentlig eller annenhver uke er anbefalt. Dette gjør at inkubatoren og klienten kan være proaktive angående hvilken forretningsstøtte og aktiviteter som bør gjøres forut for hindringer i utviklingen av klienten. I tillegg til individuelle målinger så kan fellessamlinger for progresjonsmåling skape muligheter for å hjelpe hverandre og forretningsamarbeid. Videre kan klienten tilbys et IT-system for at både inkubatoren og klienten kan måle klientbedriften sin progresjon i forretningsutviklingen.

### *Akselerator-programmer inkludert i inkubasjons-programmer*

En klient i en inkubasjonsfase utvikler først et produkt i samarbeid med en pilotkunde. Når et minimum av kravspesifikasjoner som etterspørres av kunden er oppfylt, så er klienten klar for å introdusere produktet til markedet (flere kunder). På dette tidspunktet bør klienten fokusere på økt kommersialisering og nedtoning av produktutviklingen. På den måten dyttes klienten raskere ut i markedet. Her må også klientbedriften sin kjerneledelsen delegere mer av sine oppgaver og leie inn og eller ansett personell. Om det ikke investeres i klienten så kan det tilbys progresjonsbaserte lån slik som den ene akseleratoren gjør. I denne situasjonen vil det være nyttig for en inkubator-klient å delta i utviklings-programmer som har tilknyttet ressurser (kompetanse og kapital) spesifikt for bransjen. Et eksempel på dette er akselerator-programmet Techmakers tilknyttet Kjeller Innovasjon. Dette er en program-organiseringen som kan utvikles i flere inkubatorer i samarbeid med sterke bedrifter/ bedriftsklynger. Dette bør være i enkelte bransjer hvor norske bedrifter har sterk kompetanse og eller relasjoner til et internasjonalt marked.

### *Klient-teamet; motivert, vekstambisjoner, erfaring, og kommersiell ledelsesfokus*

I tillegg til punktene over så fremheves følgende faktorer som viktige for å skape vekst hos en bedrift og altså inkubator-klienten: Klienten er motivert av å jobbe med utviklingsprosessen, den har vekstambisjoner, videre utvikler klienten et ledelsesteam med en balanse av teknologer og kommersielle personer hvor ledelsesfokus er på den kommersielle siden av forretningsområdet, og de har lang erfaring fra bransjen.

### **5.5.3 Funn fra de empiriske dataene**

I modellen under (figur 5.1) vises anbefalt løsning på problemstillingen basert på funnene fra de empiriske dataene. I den øverste dimensjonen av modellen så vises de tre parameterne som måler økonomisk vekst i tidlig vekstfase for inkubator-klienten. Tidlig vekstfase begynner på et tidspunkt i inkubasjonsfasen. Den andre dimensjonen viser de fem anbefalte aspektene som bør ligge til rette i inkubatoren for at økonomisk vekst i klient-bedriften skjer tidligere, raskere, og sterkere i inkubasjonsfasen.

### Tidlig vekstfase for teknologiske oppstartsbedrifter i inkubasjonsfasen

Parametere for å måle økonomisk vekst i tidlig vekstfase:

- Omsetning
- Antall ansatte
- Antall leveår

### Inkubasjonsfasen for teknologiske oppstartsbedrifter

Økonomisk vekst for klienten kan skje tidligere, raskere, og sterkere, når de følgende punktene foreligger i inkubasjonsfasen:

- Klienter blir investert i av inkubatoren
- Forretningssamarbeid mellom klientene
- Progresjonsmåling regelmessig og hyppig
- Akselerator-programmer inkludert i inkubasjonsprogrammer
- Klient-teamet; motivert, vekstambisjoner, erfaring, og kommersielt ledelsesfokus

## 5.5.4 Empiriske funn tilknyttet ressursbasert teori

### Inkubatoren

- **Finansielle ressurser:**
  - Klienter blir investert i av inkubatoren
- **Menneskelige ressurser:**
  - Kategorier av forretningsstøtte
  - Intensitet på forretningsstøtten og overvåkingen
    - Progresjonsmåling regelmessig og hyppig
- **Sosiale ressurser:**
  - Tilrettelegging av klientsamarbeid
    - Forretnings-samarbeid mellom klientene
- **Alle ressursene samlet (finansielle, menneskelige, sosiale):**
  - Produktets utviklingsgrad ved markeds lansering
  - "Rikhet" på ressurser; kapital og kompetanse
  - Nettverk tilknyttet internasjonale markeder
  - Akselerator-programmer
    - Akselerator-programmer inkludert i inkubasjons-programmer

### Inkubator-klienten

- **Menneskelige ressurser:**
    - Grunnleggerne
      - Motivert, vekstambisjoner, erfaring, og kommersiell ledelsesfokus
    - Forretningspraksis
  - **Sosiale ressurser:**
    - Personalledelse
    - Bedriften
    - Ledelsesteamets komposisjon
  - **Alle ressursene samlet (finansielle, menneskelige, sosiale):**
    - Teknologisk utvikling:
      - Spesialisert eller diversifisert?
      - Grad av kompleksitet og nyhetsgrad?
    - Utviklings-strategi tilknyttet bedriftens opphav:
      - FoU-enhet i bedrift eller forskningsinstitusjon?
- ❖ **Tabellforklaring**
- *Empiriske funn = Hvit skrift*
  - *Litteraturfunn = Svart skrift*

Tabell 5.2: Empiriske funn tilknyttet ressursbasert teori

Tabell 5.2 viser de empiriske funnene sammenliknet med litteratur-funnene. De er fordelt på de aktuelle kategoriene av ressurser i ressursbasert teori. Tabellen viser hvordan funnene fra

litteraturen blir modifisert med nye empiriske funn. Dette er en overordnet kategorisering som viser hvilke kategorier av ressurser i inkubatorer og for inkubator-klienter som er særlig relevant fra de empiriske funnene. Dette er forholdene som skaper økonomisk vekst for inkubator-klienter. Ved for eksempel etablering av akselerator-programmer inkludert i inkubasjons-programmer, så har det innvirkning på både finansielle-, menneskelige-, og sosiale ressurser i inkubatoren.

#### *Analyse av empiriske funn sett i forhold til ressursbasert teori*

Det er fremhevet fem punkter fra den empiriske analysen som anbefalt løsning på problemstillingen: "Hvordan kan inkubator-programmer i teknologi-inkubatorer forbedres for å skape økonomisk vekst i oppstartsbedrifter?" Det blir her beskrevet hvordan hver anbefaling kan vurderes opp mot ressursbasert teori.

(1) Det at klienter blir investert i av inkubatoren. Dette har innvirkning på de finansielle ressursene i inkubatoren. Dette er i overenstemmelse litteratur-gjennomgangen, men funnene i litteraturen har ikke spesifisert at det leies inn erfarne bedriftsledere til å gjennomføre forretningsutviklingen.

(2) Forretningssamarbeid mellom klientene er en sosial og gjensidig ressurs for de gjeldende klientene. Dette er beskrevet i litteratur-gjennomgangen, men forretningssamarbeid som fører til at klienter-konsepter slår seg sammen og danner nye forretningskonsepter er nytt sammenliknet med funnene i litteraturen.

(3) Regelmessig og hyppig progresjonsmåling av klientene utføres av inkubator-teamet og klienten. Dette er en menneskelig ressurs. Oppfølging og bruk av kontrollsystemer for å måle progresjon hos klienten er nevnt, men anvendelse av spesifikke IT-systemer for oppstartsbedrifter til måling av progresjonen er ikke poengtert i funnene i litteraturen.

(4) Akselerator-programmer inkludert i inkubasjons-programmer er et anbefalt tiltak. Dette påvirker både til finansielle-, menneskelige-, og sosiale ressurser relatert til ressursbasert teori. Basert på akselerator-programmer kan man trekke program-elementer inn i inkubatorer. Det vil si at inkubatoren for eksempel tilbyr investeringslån med gode betingelser i den tidlige vekstfasen for klienten. Videre kan inkubatoren leie inn bransje-spesifikke rådgivere



periodisk i en vekstfase for enkelte klienter. På den måten kan det gi mer moment på kommersialiseringsfasen i tradisjonelle inkubator-programmer. De nevnte forslagene relaterer seg til hvordan casebedriften Accelerace er organisert. Akseleratorer og akselerator-programmer er lite studert i litteratur-delen ettersom de er tatt med som et aspekt tilknyttet inkubatorer. I litteratur-gjennomgangen har det blitt presentert programmer for enten akselerator eller inkubatorer. Det å bruke elementer fra et akseleratorprogram i et inkubator-program er et nytt aspekt i forhold til funnene i litteraturen.

(5) Verdsatte aspekter ved klient-teamet er at de er motivert av prosessen, har vekstambisjoner, erfaring, og kommersielt ledelsesfokus. Dette er forhold som er relatert til menneskelige og sosiale ressurser. Dette er i overensstemmelse med litteraturen-gjennomgangen.

## 6 KONKLUSJON

I konklusjonen presenteres (1) de empiriske funnene, (2) implikasjoner av studien, og (3) anbefalt videre forskning.

### 6.1 De empiriske funnene

Problemstillingen for denne studien er: "Hvordan kan inkubator-programmer i teknologi-inkubatorer forbedres for å skape økonomisk vekst i oppstartsbedrifter?"

Anbefalt løsning på problemstillingen er at økonomisk vekst for inkubator-klienten kan skje *tidligere, raskere, og sterkere* når de følgende punktene foreligger i inkubasjonsfasen:

(1) Klienter blir investert i av inkubatoren. (2) Forretningssamarbeid mellom klientene. (3) Progresjonsmåling regelmessig og hyppig. (4) Akselerator-programmer inkludert i inkubasjons-programmer. (5) Klient-teamet; motivert, vekstambisjoner, erfaring, og kommersielt ledelsesfokus.

**(1) Klienter blir investert i av inkubatoren:** Dette innebærer at inkubatoren er profittoorientert og dermed får eierskap, styreplass, og større beslutningsmyndighet i klientbedriften. For forskningsbaserte klientbedrifter vil det være aktuelt å leie inn en erfaren bedriftsleder (serie-grunder) og eventuelt et kommersielt team til å styre forretningsutviklingen. Videre bør inkubatoren være spesialisert på få bransjer eller teknologier for at rådgiverne kan utvikle mer spisset rådgivning og støtte til klienten. Inkubatoren sitt forretningsområde bør også gjenspeile forskernettverket og bedriftsklynge-nettverket sitt konkurransefortrinn.

**(2) Forretningssamarbeid mellom klientene:** Dette betyr at inkubatoren fasiliterer for regelmessige fellessamlinger som muliggjør forretningssamarbeid mellom klientene. Det vil si at de eksponerer hverandre med sine forretningskonsepter regelmessig og tilbyr hverandre kjøp og salg av tjenester som utfyller hverandre. I tillegg kan det være aktuelt å slå sammen forretningskonseptet for enkelte klienter for å nå ut til mer lønnsomme og større markeder.

**(3) Regelmessig og hyppig måling av klienten sin progresjon og likviditet:** På den måten kan inkubatoren og dermed klienten være proaktiv angående hvilken forretningsstøtte og aktiviteter som bør gjøres forut for hindringer i utviklingen av klienten. Progresjonsmåling kan både utføres individuelt med klienten og i fellessamlinger. I denne sammenhengen bør det

tilbys et IT-system for at både inkubatoren og klienten kan måle klientbedriften sin progresjon i forretningsutviklingen.

**(4) Akselerator-programmer inkludert i inkubasjons-programmer:** Dette er aktuelt på et utviklingstidspunkt hvor klienten går over i en kommersialiseringsfase mot det virkelige markedet. Det vil si ut til flere kunder i etterkant av samarbeidet med pilotkunden, så bør det være nedtoning av produktutviklingen og økt fokus på kommersialisering. I denne situasjonen må klientbedriften sin kjerneledelsen delegere mer av sine oppgaver og leie inn og eller ansett personell. Om det ikke investeres i inkubator-klienten så kan det tilbys progresjonsbaserte lån slik som den ene akseleratoren gjør. Dette bør gjøres i inkubatoren på en slik måte som akseleratorer er organisert. Det vil si at utviklingsprogrammet har tilknyttet ressurser spesifikt for industrien/bransjen (industri-spesifikk kompetanse og kapital).

**(5) Klient-teamet:** Det fremheves at klient-teamet burde være; motivert av forretningsutviklingsprosessen, ha vekstambisjoner, lang industri-erfaring, og at ledelsesfokuset er på den kommersielle siden av forretningsområdet.

## 6.2 Implikasjoner fra studien

Her presenteres teoretiske og praktiske implikasjoner fra studien.

### 6.2.1 Teoretiske implikasjoner

De teoretiske implikasjonene innebærer hvilke empiriske funn som kan overføres til ressursbasert teori, og tilhørende litteratur om inkubatorer og høyvekstbedrifter. De empiriske funnene fra studien er delt inn i kategoriene; finansielle, menneskelige, og sosiale ressurser. Hensikten med dette er å forankre funnene til ressursbasert teori. På den måten vises hvilke områder av ressursbasert teori som er berørt av funnene. Casebedriftene i studien har høy relevans for å beskrive hvilke kategorier av ressurser i teknologi-inkubatorer som er nødvendige for å utvikle vekstbedrifter. Grunnen er at flere av inkubatorene har en sterk ressursbase tilknyttet utviklingen av sine klienter. I tillegg har studien et internasjonalt perspektiv i form av erfarne inkubatorer og akseleratorer fra Norge, Sverige, Danmark, og England. Videre er det spesielt aktuelt å studere akseleratorer som en metode for å forbedre

inkubatorer. I Norge er slike forretningsutviklings-programmer under utvikling hos både Siva og Kjeller Innovasjon (Techmakers). I avsnittet under beskrives de teoretiske implikasjonene.

### **Kategorier av ressurser i inkubatoren:**

*Finansielle ressurser:* Fra denne studien forsterkes viktigheten av finansielle ressurser i inkubatoren. Det vil si det er særlig relevant for teknologi-inkubatorer å ha kapital til å investere i inkubator-klientene.

*Menneskelige ressurser:* Funnene i studien bekrefter funnene i litteraturgrunnlaget om at det er nødvendig å ha menneskelige ressurser til å måle progresjonen til inkubator-klienter regelmessig og hyppig.

*Sosiale ressurser:* Funnene bygger videre på litteraturgrunnlaget om at forretnings-samarbeid mellom klienter er en gjensidig sosial ressurs som er verdsatt av klienter.

*Alle ressursene samlet (finansielle, menneskelige, sosiale):* Funnene bygger videre på at det anbefales å anvende akselerator-programmer eller elementer fra de i inkubasjons-programmer. Å bruke elementer av et akselerator-program i et inkubator-program er et nytt bidrag til ressursbasert teori tilknyttet inkubatorer. Dette har innvirkning på både de finansielle, menneskelige, og sosiale ressursene.

Implikasjonene fra denne studien tilknyttet ressursbasert teori er beskrevet i form av hvilke kategorier av ressurser som er særlig relevante for hovedsakelig teknologi-inkubatorer og deres klienter.

### **6.2.2 Praktiske implikasjoner**

Denne studien bidrar med praktiske råd om hvordan spesielt teknologibaserte inkubatorer bør utvikles ressursmessig. Studien har til hensikt å opplyse flere aktører som er eller kan bli tilknyttet inkubatorer og spesielt teknologi-inkubatorer. De praktiske rådene er forankret i de empiriske funnene. Relevante aktør kan kategoriseres inn i *inkubator-klienter, inkubatorer, tjenesteytere, og virkemiddel-apparatet (Siva etc.)*. Aktuelle klienter for en inkubator kan være i en konseptfase, oppstartsfase, eller en tidlig vekstfase.

### **Klienter blir investert i av inkubatoren:**

*For inkubatorene* så er det viktig å investere i sine klienter fordi det gir et sterkere insentiv til å oppnå økonomisk vekst hos sine klienter. Dette krever streng selektering slik at ressursene i

inkubatoren blir brukt på riktige klienter. For at inkubatoren klarer å skape vekstbedrifter av sine bedrifter, så er det viktig å bygge opp et nettverk av ressurser som er spesialisert inn mot et fåtall av bransjer som er relevant for næringslivet i regionen. Det bør både ansettes og leies inn spesialkompetanse etter behov. På den måten vil rådgiverne i inkubatoren utvikle spisskompetanse som er nødvendig for å skape konkurransefortrinn for sine klienter.

*For virkemiddel-apparatet* er det viktig å støtte utviklingen av inkubatorer i en retning hvor inkubatorene har tilstrekkelig med kapital og ressurser for virkelig å skape vekstbedrifter. Om det tillates at inkubatoren tar inn klienter som den ikke vil investeres i, så er sannsynligheten lav for at slike bedrifter blir vekstbedrifter. Derfor må målet i hver eneste utviklingsfase tilknyttet inkubatoren være å utvikle vekstbedrifter. Det må videre få konsekvenser for både inkubatoren og klienten om det ikke utvikles vekstbedrifter.

*For inkubator-klientene* er det viktig å forberede seg i forhold til de inntaks-kriteriene som inkubatoren har satt.

#### **Forretningssamarbeid mellom klientene:**

*For inkubatorene* handler det om å tilrettelegge for forretnings-samarbeid mellom klientene hvor de kan utfylle hverandres svakheter. *Fra inkubator-klientene* krever dette også eget initiativ til å undersøke forretnings-mulighetene tilknyttet de andre klientene.

#### **Regelmessig og hyppig måling av klienten sin progresjon og likviditet:**

*For inkubatoren* øker incentivet til å gi tilstrekkelig progresjonsmåling og forretningsstøtte av klienten om inkubatoren har investert i klienten. Videre er det nødvendig at inkubatoren og klienten har et tilstrekkelig målstyrings-system (IT-system) til å ha oversikt over progresjonen i forretnings-utviklingen.

#### **Akselerator-programmer inkludert i inkubasjons-programmer:**

*For inkubatorer* bør det utvikles akselerator-programmer innen det forretningsområdet de har høyest grad av spiss-kompetanse internt og tilknyttet. Dette gjøres i samarbeid med sterke bedrifter fra gjeldende bransje og andre sammenliknbare inkubatorer. I tillegg kan det settes elementer av akselerator-programmer inn i inkubator-programmer. På den måten kan inkubatoren tilby bransjespesifikke programmer i fortrinnsvis begynnelsen av kommersialiseringsfasen til klienten.

**Klient-teamet:**

*For inkubatoren* er det viktig at de driver aktiv søking og rekruttering i relevante nettverk for å finne de aktuelle klientene. Dette er lettere når inkubatoren fokuserer på noen utvalgte bransjer. Videre må inkubatoren være eksplisitt om sine inntakskriterier og markedsføre seg slik at de når ut til de mest passende klientene. I forhold til eksisterende klienter må inkubatoren bistå slik at inkubator-klienten utvikler et relevant ledelsesteam i klient-bedriften.

**6.3 Anbefalt videre forskning**

For å bli ytterligere informert om hvordan økonomisk vekst kan utvikles hos teknologibaserte oppstartsbedrifter så er det flere forhold som bør undersøkes i større grad. Dette relaterer seg til anbefalingen i studien, men også noen andre relevant aspekter.

**Klienten blir investert i av inkubatoren:**

Her anbefales det å undersøke hvilke forhold som bør ligge til grunn for at en inkubator begynner å investere i sine inkubator-klienter. Det vil si forhold tilknyttet både inkubatoren og inkubator-klienten.

**Akselerator-programmer inkludert i inkubasjons-programmer:**

Her er hensikten at enkelte inkubator-klienter kan delta i forretningsutviklings-programmer som er fokusert på effektivisert kommersialisering når de har nådd en viss utvikling. Økt moment i utviklingen kan skje i form av at utviklings-programmet er bransjefokusert og med økt mengde ressurser i visse tidsperioder. For at programmet skal være ressursbesparende for tilbyderer og ressursnyttig for deltakerne, så bør programmet tilbys i et begrenset tidsperiode. Dette bør undersøkes og i tillegg hvorvidt akseleratorer kan være en del av inkubasjons-programmet eller eventuelt et alternativ til inkubator-programmer.

**Andre forhold som bør undersøkes i relasjon til studien:**

Generelt er det viktig å undersøke teknologi-inkubatorer som har produsert en høy rate av vekstbedrifter. Deretter bør klient-bedrifter som har oppnådd en høy økonomisk vekstrate kartlegges. Slike klienter bør undersøkes i forhold til hvilke ressurser bedriften hadde ved inntaket i inkubatoren. I tillegg bør det kartlegges hvilke ressurser som har gjort at bedriften har overkommet delmålene i forretningsplanen og videre relatere det til de anvendte ressursene i inkubatoren og ressurser tilknyttet og eksternt av inkubatoren.

## REFERANSELISTE

- Abelia.no (2015). Nå kommer akseleratorene til Norge. Retrieved from <http://abelia.no/innovasjon/naa-kommer-akseleratorene-til-norge-article3685-135.html>).
- Ablecenter (2016). AbleCenter. Retrieved from <http://www.ablecenter.no/om-oss/>
- Accelerace (2016). Accelerace. Retrieved from <http://www.accelerace.dk/>
- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation* 27, 254–267.
- Ahmad, A.J. & Ingle, S. (2011). Relationships matter: case study of a university campus incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 17 No. 6, 2011 pp. 626-644.
- Ahmad, A.J. (2014). A mechanisms-driven theory of business incubation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 20 No. 4, 2014 pp. 375-405.
- Almi, Kalmar (2016). Kalmar. Retrieved from <http://www.almi.se/Kalmar/>
- Alsos, G.A., Clausen, T.H., Isaksen, E.J, og Åmo, B.W. (2014). Global Entrepreneurship Monitor – Entreprenørskap i Norge 2014. Nord Universitet. Retrieved from <http://www.gemconsortium.org/country-profile/94>
- Avnimelech, G. (2009). VC POLICY: YOZMA PROGRAM 15-YEARS PERSPECTIVE. *Paper to be presented at the Summer Conference 2009 on CBS - Copenhagen Business School. Solbjerg Plads 3. DK2000 Frederiksberg. DENMARK, June 17 - 19, 2009.*
- Barringer, B., Jones, F., & Naubaum, D. (2004). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing* 20 (2005) 663–687.
- Bergek, A. & Norrman, C. (2008). Incubation best practice: A framework. *Technovation*, 28., 20-28.
- Berry, M. (1996). Technical entrepreneurs, strategic awareness and corporate transformation in small high-tech firms. *Technovation*, 16(9) (1996) 487-498
- Brown, R. & Mason, C. (2012). Raising the batting average: Re-orientating regional industrial policy to generate more high growth firms. *Local Economy* 27 (1) 33-49.
- Brown, R. & Mawson, S. (2013). Trigger points and high-growth Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 20 No. 2, 2013 pp. 279-295.

- Breg (2016). Kjeller Innovasjon AS. Retrieved from <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=974360829>
- Brunell, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation* 32, 110–121.
- Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 1-12.
- Clarysse, B., Wright, M., & Velde, E. (2011). Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin-Off Companies. *Journal of Management Studies* 48:6 September 2011.
- Clausen, T & Korneliussen, T. (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation* 32 (2012) 560-567.
- Clausen, T., & Rasmussen, E. (2008). SIVA industri Inkubator Rapport. *Nordlandsforskning - NF-rapport nr. 4/2008*.
- Clausen, T., Alsos, G. A., Jensen, A., Ljunggren, E., Vinogradov, E., & Hytti, U. (2011). Innovasjonsselskap: Infrastruktur eller næringsvirksomhet? *Nordlandsforskning - NF-rapport nr. 15/2011*. Retrieved from <http://docplayer.no/303314-Innovasjonsselskap-infrastruktur-eller-naeringsvirksomhet-nf-rapport-nr-15-2011.html>
- Clxnetworks (2016). CLX Networks. Retrieved from <https://clxnetworks.com/our-services/>
- Colombo, G. M., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators? Evidence from Italy. *Research policy* 31, 1103-1122.
- Comenius (2016). Om Comenius. Retrieved from <http://www.comenius.se/om-comenius/>
- CSES. (2002). Benchmarking of Business Incubators. *Centre for strategy and Evaluation Services. European Commission Enterprise Directorate-General*. Retrieved from <http://www.cses.co.uk/upl/File/Benchmarking-Business-Incubators-main-report-Part-1.pdf>
- Cumming, D. (2010). *Venture Capital: Investment strategies, Structures and Policies*. John Wiley and Sons, Inc.
- Dahlstrand, Å. (1997). Growth and inventiveness in technology-based spin-off firms. *Research Policy* 26 (1997) 331-344.



- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18 (2003) 189–216.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research*. 4<sup>th</sup> edition. Sage Publications Inc.
- Echeverri-Carroll, E (2008). The Growth of Knowledge-Based Small Firms in Monterrey, Mexico. *Bureau of Business Research, IC2 Institute The University of Texas at Austin*.
- Elfring, T. & Hulsing, W. (2003). Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms. *Small Business Economics* 21: 409–422, 2003.
- Europalov.no. (2013). *Europeiske Venturefond*. Europaparlaments- og rådsforordning (EU) nr. 345/2013. Retrieved from <http://europalov.no/rettsakt/europeiske-venturefond/id-5175>
- Fin Abelia, Medlemmer (2016). Medlemmer. Retrieved from <http://fin.abelia.no/om-fin/medlemmer/>
- Friar, J. & Meyer, M. (2003). Entrepreneurship and Start-Ups in the Boston Region: Factors Differentiating High-Growth Ventures from Micro-Ventures. *Small Business Economics* 21: 145–152, 2003.
- Fundacity (2016). Fundacity. Retrieved from <http://www.fundacity.com/>
- Gantt.com (2016). Gantt-diagram. Retrieved from <http://www.gantt.com/>
- Geenhuizen, M. & Soetanto, D. (2009). Academic spin-offs at different ages: A case study in search of key obstacles to growth. *Technovation*, 29 (2009) 671-681.
- Gil, E. (2011). How Funding Rounds Differ: Seed, Series A, Series B, and C... Elad Blog, Gil Retrieved from <http://blog.eladgil.com/2011/03/how-funding-rounds-differ-seed-series.html>
- Grimaldi, R. & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubation models. *Technovation*, 25., 111-121.
- Growthwheel.com, 2016. What is Growthwheel. Retrieved from <http://www.growthwheel.com/whatisgrowthwheel/>
- Grünfeld, L., Hansen, B., Grimsby, G., & Eide, L. (2010). Forretningsengler i Norge: Omfang, betydning og behov for offentlig involvering. *Menon-publikasjon nr. 15*.
- GU Ventures (2016). Om oss. Retrieved from [http://ventures.gu.se/Om\\_oss](http://ventures.gu.se/Om_oss)
- GU Ventures, partners (2016). Partners. Retrieved from [http://ventures.gu.se/Om\\_oss/Partners](http://ventures.gu.se/Om_oss/Partners)
- Hackett, S., & Dilts, D. (2004a). A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. *Journal of Technology Transfer*, 29., 41-54.

- Haugli, H., & Haugland, A. (2015). *Innretning av nasjonal pre-såknordning – innspill fra Abelia og FIN*. Retrieved from <http://abelia.no/getfile.php/Dokumenter/150128%20Innretning%20av%20nasjonal%20pre-s%C3%A5knordning%20%20innspill%20fra%20Abelia%20og%20FIN.pdf>
- Hisrich, R. D. & Kearney, C. (2014). *Managing Innovation and Entrepreneurship*. SAGE Publications, Inc.  
<http://www.nce-mnt.no/?mod=news&id=612>  
<http://www.wseas.us/e-library/conferences/2010/Penang/MMF/MMF-14.pdf>
- Imperialinnovations (2016). Imperialinnovations. Retrieved from <http://www.imperialinnovations.co.uk/about/>
- Innomag.no (2016). Time for action. Retrieved from <http://www.innomag.no/time-for-action/>
- Innovasjon Norge (2015). *Såknordning*. Retrieved from [www.innovasjon norge.no/no/finansiering/sakornfond/#.VT-y5CHtmko](http://www.innovasjon norge.no/no/finansiering/sakornfond/#.VT-y5CHtmko)
- IStone (2016). About IStone. Retrieved from <http://www.istone.com/en/about-istone>
- Jensen, J.I. & Greve, A. (2002). Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 8 Iss 5. pp. 254 – 267. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/13552550210448357>
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2 utgave. Abstrakt forlag As.
- Kjeller Innovasjon, ansatte (2016). Ansatte. Retrieved from <http://www.kjellerinnovasjon.no/ansatte/>
- Kjeller Innovasjon, eierskap. (2016). Eierskap. Retrieved from <http://www.kjellerinnovasjon.no/eierskap/>
- Kjeller Innovasjon, inkubator (2016). Inkubator. Retrieved from <http://www.kjellerinnovasjon.no/inkubator/>
- KSP, kontakt (2016). Kontakt. Retrieved from <http://www.kalmarsciencepark.se/kontakta-oss/personer/>
- KSP, Medlemstyper (2016). Medlemstyper. Retrieved from <http://www.kalmarsciencepark.se/vara-foretag/medlemstyper/>
- KSP, om virksomheten (2016). Om virksomheten. Retrieved from <http://www.kalmarsciencepark.se/om-verksamheten/var-organisation/historik/>

- Lewis, D., Harper-Anderson, E., & Molnar, L. (2011). *Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures. U.S. Department of Commerce. Economic Development Administration (2011).*
- LinkedIn, Kjeller innovasjon AS (2016). Kjeller innovasjon. Retrieved from <https://www.linkedin.com/company/4846015?trk=tyah&trkInfo=clickedVertical%3Acompany%2CclickedEntityId%3A4846015%2Cidx%3A2-1-2%2CtarId%3A1458209046074%2Ctas%3A Kjeller%20in>
- Löfgren, K. (2013) Qualitative analysis of interview data: A step-by-step guide Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=DRL4PF2u9XA>
- Löfsten, H. & Lindelöf, P. (2003). Determinants for an entrepreneurial milieu: Science Parks and business policy in growing firms. *Technovation 23 (2003) 51–64.*
- McAdam, M. & McAdam, R. (2008). High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources. *Technovation 28 (2008) 277–290.*
- Microtech-innovation (2016). Morgenfuglsamling i regi av deloitte. Retrieved from <http://www.microtech-innovation.no/no/?mod=news&id=608>
- Miridium (2016). Vilka vi ar. Retrieved from <https://www.meridium.se/sv/vilka-vi-ar/>
- Moogk, D. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review. March (2012).*
- Murphy, G.B., Trailer, J.W., & Hill, R.C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research 36, 15-23 (1996).*
- NCEclusters (2016). NCE-klyngene. Retrieved from <http://www.nceclusters.no/nce-klyngene/>
- NCE-MNT (2016). NCE Micro- and Nanotechnology. Retrieved from
- Nextstepchallenge (2016). Practical information. Retrieved from <http://nextstepchallenge.com/practical-information/>
- Nielsen, S. L., Klyver, K., Evald, M. R., og Bager, T. (2012). *Entrepreneurship in Theory and Practice.* Edward Elgar Publishing Limited.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation.* John Wiley & Sons, Inc.
- Phan, P., Siegel, D., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing 20, 165–182.*
- Pope, E. (2014). *Here is the difference between a startup and a small business.* Retrieved from <https://blog.generalassemb.ly/difference-between-a-startup-and-a-small-business/>

- Proff, Ablecon AS (2016). Ablecon AS. Retrieved from <http://www.proff.no/selskap/ablecon-as/borre/konsulenter/IF5GB8400NR/>
- Proff, CLX Network AB (2016). CLX Network AB. Retrieved from <http://www.proff.se/foretag/clx-networks-ab/kista/telekommunikation-teleoperat%C3%B6rer/12453670-2/>
- Proff, GU Ventures (2016). GU Ventures. Retrieved from <http://www.proff.se/foretag/gu-ventures-ab/g%C3%B6teborg/kontorstj%C3%A4nster/10170856-2/>
- Proff, Kjeller Innovasjon (2016). Kjeller Innovasjon. Retrieved from <http://www.proff.no/roller/kjeller-innovasjon-as/kjeller/forskning-og-utvikling/Z001PLWD/>
- Proff, KSP (2016). KSP. Retrieved from <http://www.proff.se/foretag/kalmar-science-park-ab/kalmar/f%C3%B6retagsutveckling/10164805-1/>
- Proff.no, Sensocure. (2016). Sensocure. Retrieved from <http://www.proff.no/selskap/sensocure-as/borre/syke-og-helsepleieartikler/Z0I5K9MZ/>
- Rao, J. og Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? MIT Sloan Management Review. Spring 2013. Vol. 54. No. 3. Retrieved from <http://panopticsinsight.com/wp-content/uploads/2014/05/Rao-Weintraub-innov-culture.pdf>  
Retrieved from <http://www.nce-mnt.no/silicia-vestfold-technology-incubator/>
- Rice, M. (2002). Co-production of business assistance in business incubators. An exploratory study. *Journal of Business Venturing* 17 (2002) 163–187.
- Rønning, L., Clausen, T., Lindeløv, B., & Ljunggren, E. (2008). Følgeevaluering av "FoU-inkubatorer med distribuerte løsninger". *Nordlandsforskning - NF-arbeidsnotat nr. 1014/2008*.
- Saemundsson, R. (2005). On the interaction between the growth process and the development of technical knowledge in young and growing technology-based firms. *Technovation* 25 (2005) 223–235.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. Retrieved from doi:10.5465/AMR.2001.4378020ACAD MANAGE REV April 1, 2001 vol. 26 no. 2 243-263
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. 4<sup>th</sup> edition 2007. Pearson Education Limited

- Scholten, V., Omta, O., Kemp., & Elfring, T. (2015). Bridging ties and the role of research and start-up experience on the early growth of Dutch academic spin-offs. *Technovation*, 45-46 (2015) 40-51.
- Silicia (2016). Om Silicia. Retrieved from <http://silicia.no/om-silicia/>
- SIVA (2010a). *Ny forsterket inkubasjonssatsing – Videreføring fra 2012 – Kunnskapsgrunnlag og programbeskrivelse*. Retrieved from <http://fin.abelia.no/getfile.php/Dokumenter/Forsterket%20Inkubasjonssatsing,%201.12%2010.pdf>
- SIVA (2013b). *Ny nasjonal inkubatorsatsing 2012-2022*. Retrieved from <http://Siva.no/wp-content/uploads/2015/03/programbeskrivelse-inkubator.pdf>
- SIVA (2015c). Siva.no. Retrieved from <http://Siva.no/om-oss/>
- Solomon, G., Bryant, A., May, K., & Perry, V. (2013). Survival of the fittest: Technical assistance, survival and growth of small businesses and implications for public policy. *Technovation* 33 (2013) 292-301.
- Stuart, T. (2000). Interorganizational alliances and the Performance of firms: A study of growth and innovation rates in a hightechnology industry. *Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J.*, 21: 791–811 (2000).
- Tamasy, C. (2007). Rethinking Technology-Oriented Business Incubators: Developing a Robust Policy Instrument for Entrepreneurship, Innovation, and Regional Development? *Growth and Change. Vol. 38 No. 3 (September 2007)*, pp. 460–473.
- Terjesen, S. (2002). Understanding Equity Capital in Small and Medium-Sized Enterprises. Retrieved from <http://www.financepractitioner.com/contentFiles/QF02/gjbkw9a0/17/0/understanding-equity-capital-in-small-and-medium-sized-enterprises.pdf>
- Ulleberg, H.P. (2002). *Forskningsmetode og vitenskapsteori* Retrieved from <http://www.sv.ntnu.no/ped/hans.petter.ulleberg/vitenskaph99.htm>). Fakultetet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse – Pedagogisk institutt ved NTNU
- Wen-Hsiang, L. & Chiu-Ching, L. (2015). Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase. *Journal of Business Research* 68 (2015) 2285–2289.
- Westhead, P. & Storey, D. (1997). Financial constraints on the growth of high technology small firms in the United Kingdom. *Applied Financial Economics*, 1997, 7, 197D 201

Westhead, P., Wright, M., & McElwee, G. (2011). *Entrepreneurship: Perspective and cases*. Pearson Education Limited

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. 5<sup>th</sup> edition. Sage Publications Inc.

Zacharakis, A., Spinnelli, S., & Timmons, J.A. (2011). *Business Plans That Work*. *The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Zakrzewska-Bielawska, A. (2008). High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics. Retrieved from <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2010/Penang/MMF/MMF-14.pdf>

## VEDLEGG

### Vedlegg 2.1: Oppsummering av litteraturgjennomgangen

#### **Økonomisk suksessfulle oppstartskonsepter uteksaminert fra offentlig støttede inkubatorer:**

- Oppstartsbedriften overlever og vokser med profit.
- Oppstartsbedriften overlever og vokser i omsetning og er på vei mot lønnsomhet.
- (Oppstartskonseptet ble avvirket mens den befant seg i inkubatoren, men økonomiske tap ble minimert).

#### **Økonomisk usuksessfulle oppstartskonsepter i offentlig støttede inkubatorer:**

- Oppstartsbedriften overlever men vokser ikke i omsetning og er marginalt eller ikke lønnsom.
- Oppstartskonseptet ble avvirket mens den befant seg i inkubatoren, men økonomiske tap var store.

#### **Faktorer for hvordan programmer i offentlig støttede teknologi-inkubatorer kan forbedres for å skape økonomisk vekst i oppstartsbedrifter:**

For noen av de følgende faktorene så kan de sammenliknes med statistikk på egenskaper til et stort utvalg av teknologi-inkubatorer i Europa (CSES, 2002). Dette gir kun en indikasjon da det er vanskelig å kvantifisere faktorer i inkubatorer i forhold til klientmassen og andre faktorer ved inkubatorene (Se vedlegg 2.2).

- *Aktivt idesøk*
  - Nettverk mellom inkubatorer.
- *Pre-selektering*
  - Balansert sett av faktorer, strengere og mer konsistent selektering av tilknyttet:
    - Finansielle faktorer, personlig karakteristikk av ledelsesteamet, markedsfaktorer, og produkt-karakteristika.
  - Eksplisitt uttalte seleksjonskriterier.
- *Pre-inkubasjon*
  - Pre-så Kornfond tildelt de beste konseptene.
- *Inkubasjon – Design av klientprogrammet*
  - Grad av sektor-spesialisering i inkubatoren.
  - Sammenkoblede/komplementære tjenester i inkubatoren.
  - Inkubatoren en meklingsaktør mot eksterne nettverk.
  - Implementere kontrollsystemer for klientene.
  - Egenkapital finansiering av klienter.
  - Intensitet på forretningsstøtte:
    - Tidsintensitet, grad av hvor omfattende, involvering, kvalitet.
  - Intensitet på overvåkning/måling:
    - Tidsintensitet, grad av hvor omfattende, involvering, kvalitet.
    - Proaktiv og kontinuerlig.
    - Progresjonsmåling og -støtte
      - Gradvis mengde forretningsstøtte og ressurstilgang til klienten i forhold til stegvis bevist utvikling.
  - "Rikhet" på ressurser internt og eksternt
    - Tilgjengeligheten, kvaliteten, og utnyttelsesgraden av ressurser for oppstartsbedriften gjennom inkubatoren.
      - Kapitalbehov ift grad av avansert teknologi og ressursbehov.
      - Spesialtilpasset forretningsstøtte ("skreddersøm") til få klienter som da er grundigere.
      - Kategorier av menneskelige ressurser

- Hvilken type erfaring hos forretningsrådgivere etterspørres hos høyvekstbedrifter?
  - "Likemenn", altså entreprenører med sammenliknbar erfaring.
  - Periodiske avtaler med privatsektor-spesialister i forhold til faste ansettelser.
  - Fremtredende regionale forretningspersoner med internasjonale forretningsforbindelser relevante for oppstartsbedriften.
- Kategorier forretningsstøtte
  - Strategisk forretningsstøtte (Lang sikt)
    - Forretningsplanlegging
    - Bygging av organisasjonen og team
    - Likviditetsstyring
    - Kapitalinnhenting
  - Operativ forretningsstøtte (Kort sikt)
    - Personell
    - Marked; markedsføring og salg
    - Produktutvikling
    - Informasjonsflyt og vareflyt mellom
      - Bedriften og, kunden, leverandører, andre viktige aktører
    - Kapital anskaffelse og håndtering
      - Offentlige tilskudd
      - Privat kapital
      - Spesielt ift klientens grad av teknologi.
      - Private kapitalkilder og deres krav til investering i selskapets tidlige vekstfase.
  - Administrativ forretningsstøtte – (Aktiviteter; ikke konkurransefortrinn/kjerneprodukt)
    - Heterogen miks av alliansepartnere (internt og eksternt nettverk i inkubatoren).
      - Regnskapsføring
      - Juridisk støtte;
        - Forretningsavtaler
        - IP beskyttelse (patenter o.l.)
- Klientsamarbeid
  - På hvilken måte oppnås positiv effekt av samarbeid i inkubatoren som videre gir vekstutvikling hos klienten?
    - Inkubatorlederens tid tilgjengelig, intensitet, og omfang.
      - Tilbud av jevnlig fellessamlinger.
      - Klientens offensivitet til å benytte arbeidssamlinger i inkubatoren.
      - Kvalitet på relasjonen mellom inkubatorleder og vekstbedriftene, og vekstbedriftene i mellom.
- Strategi for produktets utviklingsgrad ved markeds lansering.
  - Hvor lang utviklingstid og med hvilken kvalitet bør et teknologisk oppstartsselskap lansere sitt produkt?
    - Flere forretnings-filosofier taler for en raskere markeds lansering for oppstartsbedrifter og i et internasjonalt og større marked.
      - "Lean"-tankegangen: er knyttet til effektivisert utvikling basert på hva kunden er villig til å betale for produktet og utvikling av det.
      - "Bootstrapping"-tankegang: omhandler alternativ og minimum bruk av ressurser og tid.
      - Rask markedstilbakemelding: Hensikten med disse fremgangsmetodene for kommersialisering, det er å lansere et produkt med et minimum av kravspesifikasjoner tidligst mulig til det virkelige markedet. Dette for å tidligst mulig få tilbakemeldinger fra markedet for videre utvikling. I tillegg ønskes



det tidligst mulig å vurdere villigheten og evnen bedriften har til å få flere kunder og utvikle produktet.

- Akselerator-programmer i inkubatorer baseres på de presenterte forretningsfilosofiene.
- *Tidlig vekstfase for teknologiske oppstartsbedrifter*
  - Inkubatorer og det offentlige støtteapparatet sitt krav og rolle til økonomisk vekst hos klienter i tidlig vekstfase i inkubatorer.
    - Utfallet for oppstartsbedrifter etter inkubasjonsprosessen og tidlig vekstfase
      - Andel selskaper som er økonomisk suksessfulle. Hvordan måles dette?
      - Andel selskaper på nasjonalt og internasjonalt nivå.
      - Medgått tid fra oppstart til uteksaminering, og videre til første vekstmål. Relevansen av tidspunktet for måling.
  - Bruk av akseleratorprogrammer for internasjonalisering og effektivisering i oppstart- og vekstfasen.
- *Faktorer tilknyttet høyvekstbedrifter generelt*
  - Grunnlegger(e)
    - Relevant industri-erfaring
    - Høyere utdanning
    - Entreprenøriell erfaring
    - Bredt nettverk sosialt og profesjonelt
    - Størrelsen på grunnleggerens team, Heterogent gründerteam.
  - Bedriften
    - Vekstpotensialet
      - Mulighetsoppfattelse, målsatte vekstambisjoner, holdning til innovasjon, og bruk av forretningsnettverk.
      - Endringssituasjoner/"trigger points" internt, eksternt eller som en kombinasjon som signal for vekstpotensial.
    - Geografisk lokalisering
  - Forretningspraksis
    - Åpen innovasjon, skape unik verdi for kunden, Sterke kunderelasjoner, fokus på et smalt sett av markeder og kunder.
    - Innovasjon, høy nyhetsgrad på teknologien, overlegenhet i produktkvalitet,
    - Planlegging
    - Deltakelse i internasjonale relasjoner
    - Endringssituasjoner/"trigger points"
  - Personalledelse
    - Evne til å tiltrekke og beholde riktig ansatte, ytelsesbaserte motivasjon- og belønningssystemer, aksje-opsjonsplaner og aksje-eierskapsplaner for ansatte.
    - Incentivsystemer bør være kontraktsfestet og tilknyttet milepæler.
  - Bidrar bedrifter med høy vekst til lokaløkonomien?
    - Påvirkning lokalt, regionalt og nasjonalt i form av antall arbeidsplasser, forretningsnettverk.
- *Faktorer tilknyttet teknologibaserte høyvekstbedrifter*
  - Teknologisk utviklingsmetode: Spesialisert eller diversifisert? Grad av kompleksitet og nyhetsgrad?
    - Krever mer ressurser, økt ledelseskompetanse, og tilstrekkelige forretningsystemer for å kommersialisere produktet i den teknologiske oppstartsbedriften.
      - Grad av sterke og svake relasjoner/nettverk for å skape vekst.
      - Kalkulerbar og ikke-kalkulerbar risiko, kostnader, og tid for utvikling.
        - Dette er høyere for mer ukjent og ny teknologi, men gir muligheter for konkurransefortrinn.
  - Ledelsesteamets komposisjon
    - Andel teknologer i forhold til personell med kommersiell bakgrunn?
    - Hva er in-sourcet og out-sourcet av teknologisk ekspertise i bedriften, og hvorfor?

- Har de teknologiske høyvekst-bedriftene sitt utspring fra bedrifter eller universiteter? Og hva har påvirkning for å oppnå høy vekst hos de?
  - Universitets spin-offs (ASO'er):
    - Bedriften bør ha en teknologi relatert til sitt universitet med bred og diversifisert hensikt.
    - Nyhetsgrad på teknologien har en negativ effekt. Unntaket er om teknologien er tilknyttet en erfaren TTO.
    - Implisitt kunnskap om teknologien har ikke positiv effekt.
    - En homogen ressurs- og kunnskapsbase har en betydelig negativ effekt.
    - Det meste av FoU gjennomført utenfor bedriften med åpen innovasjon med kunde og sluttbruker.
  - Bedrifts spin-offs (CSO'er):
    - Bedriften bør utvikle spesifisert og smal teknologi relatert til morbedriften.
    - Nyhetsgrad på teknologien har ikke vesentlig innvirkning.
    - Implisitt kunnskap om teknologien har en positiv effekt.
    - En homogen ressurs- og kunnskapsbase har en betydelig negativ effekt.
    - Hurtig voksende teknologi-bedrifter har sitt utspring fra bedrifter i større grad enn universiteter.
    - Det meste av FoU gjennomført utenfor bedriften med åpen innovasjon med kunde og sluttbruker.
    - Sterke relasjonsbånd skapes ved høy grad av både oppstartserfaring og forskningserfaring på tilknyttet området. Det er avgjørende for vekst og at bedriften kan operere på tvers av industri-sektorer.
    - De høyest rangerte hindringer for å oppnå vekst i ASO'er:
      - (1) markedsføringskunnskap, (2) salgsferdigheter, (3) ledelse av kontantstrøm, (4) ledelsens håndtering av usikkerhet, og (5) overbelastning av ledelsen.
        - Bedriftene med høy grad av innovasjon overkommer de nevnte hindrene tidligere.
          - Differensiering av klienter i inkubatorer, ved å designe utviklingsprogrammer ift bedriftsalder og innovasjonsintensitet.

***Vedlegg 2.2: Statistikk på egenskaper til et stort utvalg teknologi-inkubatorer i Europa***

Tabell: Statistikk på egenskaper til et stort utvalg av teknologi-inkubatorer i Europa (CSES, 2002).

<b>Setting Up and Operating</b>	<b>Average</b>	<b>Range</b>	<b>Benchmark</b>
Average capital investment cost	€3.7 million	€1.5 to €22 m	NA
Average operating costs	€480,000 p.a.	€50,000 to €1.8 m	NA
% of revenue from public subsidies	37%	0% to 100%	25%
Incubator space	3,000 m <sup>2</sup>	90m <sup>2</sup> - 41,000m <sup>2</sup>	2,000 – 4,000 m <sup>2</sup>
Number of incubator tenants	27 firms	1-120 firms	20 – 30 *
<b>Incubator Functions</b>	<b>Average</b>	<b>Range</b>	<b>Benchmark</b>
Incubator occupancy rates	85%	9% –100%	85%
Length of tenancy	35 months	6 months - no max	3 years
Number of management staff	2.3 managers	1 – 9 managers	2 managers min
Ratio of incubator staff: tenants	1: 14	1:2 – 1:64	1:10- 1:20
% of managers' time advising clients	39%	5% – 80%	50%
<b>Evaluating Services and Impacts</b>	<b>Average</b>	<b>Range</b>	<b>Benchmark</b>
Survival rates of tenant firms	85%	65% – 100%	85%
Average growth in client turnover	20% p.a. (2001)	5% to 100% p.a.	25%
Average jobs per tenant company	6.2 jobs per firm	1 to 120	NA
New graduate jobs per incubator p.a.	41 jobs	7 to 197	NA
Cost per job (gross)	€4,400	€124 to €29,600	€4,000 to €8,000

#### *Vedlegg 4.1: Tilleggs-informasjon om casebedriftene - Dokumentdata*

##### *Silicia*

De er heleid av morselskapet MicroTech Innovation AS (MTI). MTI er et privateid selskap som spesialiserte seg på kommersialisering av teknologi primært i samarbeid med selskaper innen mikro- og nanoteknologi. MTI er fasilitator for bedriftsklynge-nettverket NCE-MNT. Silicia er Vestfold sin offentlige støttede inkubator av SIVA.

Silicia ledes av et team på tre personer; (1) daglig leder og prosjektleder i Silicia, (2) lederen av Nettverksbanken Vestfold, og (3) en forretningsutviklingskonsulent fra A-team (Silicia, 2016). I tillegg til disse personene så utføres den daglige driften med en rekke tilknyttede tjenesteaktører. Dette er bedrifter med ressurser tilknyttet inkubatoren og med en avtale som langsiktig støttepartnere. Eksempler på disse tjenestebedriftene er Horten kommune, Nettverksbanken, Deloitte, Regnskapspartner1, Essenz/Attache, TopTemp og flere. Disse bedriftene er med på å tiltrekke andre aktører til inkubatoren gjennom deres jevnlige aktiviteter, eksempelvis fagseminarer. Tjenestebedriften Deloitte er en av casebedriftene som skal undersøkes angående deres bidrag for inkubator klientene i en tidlig vekstfase.

Per mars 2016 har Silicia 19 selskaper i inkubasjon. Klientene er basert software/programvare teknologi og mikro- og nanoteknologi. Alle bedriftene er i henhold til Silicia kategorisert som potensielle vekstbedrifter med ambisjoner om et internasjonalt marked. Per i dag er de på forskjellige utviklingsstadier. Et eksempel er selskapet Sensocure AS som ble etablert i 2011. Den er spesiell siden den ikke har gjennomgått inkubator-programmet, men gikk direkte inn i en vekstfase med støtte fra MTI. Ved slutten av 2014 viser denne bedriften omsetning på 3,2 mill. og 14 ansatte (Proff.no, Sensocure, 2016). En annen bedrift i Silicia som er på vei ut av inkubatoren og som er i en tidlig vekstfase per mars 2016 er bedriften Ablecon. Dette er også en av casebedriftene som skal undersøkes i dette studiet.

##### *Kjeller Innovasjon (inkubator og akselerator)*

Selskapets to største eiere er det statlige foretaket Siva og Statoil Technology Invest AS. Videre er resterende eiere kommunale foretak, forskningsinstitusjoner, og andre industrielle selskaper som inkubatoren involverer seg i (Proff, Kjeller Innovasjon, 2016). Inkubatoren investerer egen kapital i inkubator klientene og fungerer som en aktiv eier for å utvikle

klientselskapet som det investeres i. Det betyr at de er en inkubator med profittmål, men hvor overskudd går tilbake til selskapets investeringsfond for å reinvestere i nye selskaper (Kjeller Innovasjon, eierskap, 2016). Inkubatoren gir råd og støtter klientene med å skaffe finansiering, forretningsutvikling og markedsintroduksjon (Linkedin, Kjeller innovasjon AS, 2016).

Type klienter som inkluderes i inkubatoren er konsepter hvor selskapet selv har rettigheter og eierskap til teknologikonseptet. Videre må det være en unik faktor tilknyttet teamet og en skalerbar forretningsmodell. Videre må selskapet ha en ambisjon om vekst og internasjonalisering. Det vil si at et vekstpotensial forutsettes. For hver klient utarbeides det en strategi og handlingsplan. På bakgrunn av dette forventes det fremdrift, noe som blir overvåket gjennom månedlig rapportering, og fokus på omsetning og likviditet. Inkubatoren er en pådriver for å skape et sterkt kundefokus og aktiviteter som fører til salg i en tidlig fase (Kjeller Innovasjon, eierskap, 2016).

Kjeller Innovasjon sitt klient-program i inkubasjonsfasen kan forklares som en del av de helhetlige forretningsutviklings-programmene de tilbyr sine klienter. Inkubatoren tilbyr to forretningsutviklings-programmer, et tradisjonelt inkubasjonsprogram og et akseleratorprogram. Akseleratorprogrammet deres heter Techmakers Energy Accelerator. Dette er et 3-måneders program for akselerere/effektivisere forretningsutvikling og vekst av oppstartsbedrifter innen energi-bransjen. Et program inne olje og gass, og et innen "grønn" energi. Dette muliggjøres ved unik tilgang til rettede ressurser og kompetanse innen forretningsutvikling, industrinettverk og venturekapital i det gitt tidsrommet. Dette er et samarbeid mellom inkubatorene Kjeller Innovasjon, Kongsberg Innovasjon, Bergen Teknologioverføring, og næringsklyngen Subsea Valley (Kjeller Innovasjon, inkubator, 2016; Abelia, Akseleratorer, 2015).

### *GU Ventures*

Bedriften er heleid av den svenske staten og har siden 1998 vært forvaltet av Gøteborg Universitet (GU Ventures, 2016). Inkubatoren er registrert med 18 ansatte (Proff, GU Ventures, 2016). Av de er det tre personer som er i ledelsen for inkubatoren, seks personer som utfører forretningsutvikling og investeringer i klientene, og sju personer i økonomistyrings-enheten i inkubatoren. Det er uvisst hvilken funksjon resterende to ansatte

har. Inkubatoren har også en rådgivergruppe på fem personer som strategisk støtter inkubatoren. Dette er bedriftsledere og gründere fra ulike svenske bedrifter. Videre har inkubatoren et samarbeid og en partner-tilknytning med flere tjenesteaktører, og andre innovasjonsbedrifter og forskningsaktører. Noen av partnerne som er fremhevet er Sahlgrenska Science Park, Forsknings & innovationsservice ved Gøteborgs Universitet, og Innovationskontor Vest (GU Ventures, 2016).

Per februar 2016 har inkubatoren 52 innovative prosjekter og bedrifter fordelt mellom verifiseringsfasen (preinkubasjon) og ekspansjon/vekstfasen (postinkubasjon). I tillegg er inkubatoren deleier i cirka 20 bedrifter som har gjennomført og avsluttet samarbeidet med inkubatoren. Siden 1995 har inkubatoren finansiert over 110 forskningsbaserte forretningskonsepter med cirka 80 millioner SEK. Av de finansierte bedriftene er det i dag cirka 70 aktive aksjeselskaper. Inkubatoren har utviklet flere suksessfulle bedrifter som har blitt solgt for til sammen 80 mill. SEK (GU Ventures, 2016).

#### *Kalmar Science Park Inkubator*

Kalmar Science Park inkubator (KSP) er tilknyttet det nasjonale finansieringsselskapet Almi som tilbyr lån, risikokapital og rådgivning i alle bedriftsutviklingsfaser (KSP, om virksomheten, 2016; Almi, Kalmar, 2016). Inkubatoren tilbyr fire medlemstyper som er (1) Incubator, (2) Member, (3) e-commerce, og (4) Kalmar Science Park Partner (KSP, Medlemstyper, 2016).

(1) Inkubator-programmet er tradisjonelt og tilbyr tjenester for utvikling av ideer og konsepter med mål om starte opp bedrift og vokse, men også endring av utvikling for etablerte selskaper som er et fåtall av deres klientmasse per 2016. (3) e-commerce et program for klientene innen handel på internett hvor det tilbys bransjespesifikt nettverk, opplæring, og annen støtte spesifikt for dette forretningsområdet. (4) KSP Partner er et program for tjenesteytende bedrifter tilknyttet klientene i inkubatoren. Eksempelvis juridisk rådgivning, regnskapsføring, etc.

(2) Member et utviklingsprogram for bedrifter i tidlig vekstfase. Her tilbys det et kunnskapsintensivt og nettverking regionalt og nasjonalt, møteplasser, seminarer og foredrag. Hensikten er å bidra med rådgivning i en vekstfase. Videre tilbys det støtte med

markedsføring og PR, og i tillegg kan klienten benytte tjeneste fra de tjenesteytende bedriftene i inkubatoren (KSP Partner) Eksempelvis juridiske utfordringer, forsikringer, etc. I Member-programmet har en del av bedriftene sin bakgrunn fra inkubatoren, men flere har opphav fra andre steder. Klientene som tas inn her er uavhengig av bransje og næring. Man behøver ikke å være lokalisert i KSP.

Inkubatoren har 26 Member-klienter. Av de er det fem bedrifter som beviser høy vekst økonomisk, i antall ansatte, og i markedsutvikling nasjonalt og internasjonalt. Av disse fem bedriftene er det fire som er basert på IT. Det er CLX Networks, Comenius Svenska, IStone, og Miridium. På slutten av 2015 har disse IT-bedriftene hatt en levetid fra 9 til 15 år, en omsetning fra 42 til 692 mill. SEK, og fra 29 til 36 ansatte. CLX Network har en global markedsutvikling og har ti regionale kontorer tilknyttet alle verdensdelene (clxnetwork, 2016). Comenius Svenska har seks skandinaviske kontorer pluss et i UK og USA (Comenius, 2016). IStone har kontorer i seks europeiske land. I tillegg er de representert i Kina, USA, og Chile (IStone, 2016). Videre har Miridium et nasjonalt marked med kontorer i Kalmar og Stockholm (Miridium, 2016).

Det som er interessant med casebedriften KSP inkubator er hvorvidt de nevnte vekstbedriftene har blitt utviklet i inkubatoren. Og videre hvordan inkubatoren utvikler seg for å tilby tjenester som disse vekstbedriftene skaffet seg en etableringsfase og tidlig vekstfase. Av de fire nevnte vekstbedriftene er vekstbedriften CLX Networks en av casebedriftene i denne studien. Angående de vil det undersøkes hva slags bidrag de har fått i KSP sitt vekstfase-program (Member), og eventuelt deres tidlige vekstfase i inkubatoren.

### *Imperial Innovations Incubator*

Imperial Innovations Incubator er tilknyttet universitetet Imperial College London. Inkubatorenheten er betegnet Co-Create og er bestående av et team på fire personer (Imperialinnovations, 2016). Innovations ble etablert i 1986. Innovations fungerer som et teknologioverføringskontor (TTO) med et eget Venture kapital team. De har tilknyttet to utvalgte nasjonale helseservice stiftelser (NHS) som er linket til Imperial College London. Inkubatoren er det innledende utviklingsstedet for flere av morselskapets teknologi spin-offs. De fungerer som en aktiv investor for bedriftene i sin portefølje.

Innovations er tilknyttet regionene London, Cambridge og Oxford. Området har et sterkt nettverk med; fire universiteter som er rangert blant topp 10 i verden, ledende forskningsinstitusjoner, teknologibedrifter og et sterkt investeringsnettverk. Innovations har en videreført avtale med Imperial College London frem til 2020 hvor de har eksklusive kommersialiserings-rettigheter til å fortsette som universitetets TTO. Fra 2011 fikk Innovations utvidet marked gjennom myndighet til å utvikle intellektuelle eiendomsrettigheter (IP'er) ved eller tilknyttet Cambridge, Oxford Universitetet og University College London. Fra den tid har morselskapet fordelt sitt marked med en tredjedel på Imperial College og Cambridge nettverket. Den siste tredjedelen representerer Oxford Universitetet, University College London, og ledelses team og forskningsorganisasjoner rundt London (Imperialinnovations, 2016).

Siden 2006 har Innovations vært børsnotert for å innhente kapital til selskapet. For å si noe om selskapets størrelse så presenteres følgende. Fra august 2006 til juli 2015 har selskapet investert 236,8 mill. pund, og selskapets portefølje har innhentet 1,3 milliarder pund (Imperialinnovations, 2016).

Innovations sin organisasjon er delt in i to interne team: (1) Technology Transfer teamet med 21 personer og (2) Ventures teamet bestående av 18 personer. Disse to teamene skal engasjere seg sammen med forskningen på universitetene i et tidligst mulig stadiet for å utvikle forskningen til kommersialisering. Dette er sentralt i selskapets forretningsmodell (Imperialinnovations, 2016).

(1) Technology Transfer teamet er ansvarlig for vurdere, starte og lede prosessen for utviklingen av IP'er. Dette skjer gjennom detaljert selektering av nye teknologier i tidlig forskningsprosess. Prosessen inneholder utvikling av IPR strategier, investering i patentbeskyttelse der det er nødvendig, markedsundersøkelser, og risikoredusering gjennom konsept-finansiering (tilsvarende pre-såkningsfond i Norge). Etter denne TTO-prosessen vil det gjøres en vurdering angående beste kommersialiserings-progresjon videre. Den ene muligheten vil være lisensiering av teknologien til industrielle partnere. Da enten små vekstbedrifter eller store internasjonale selskaper. Alternativt vil det etableres et nytt selskap for den gjeldende teknologien (Imperialinnovations, 2016).



(2) Ventures teamet er ansvarlig for å utvikle, støtte og investere i de nye teknologibedriftene. I tillegg vedlikeholder de eksisterende porteføljeselskaper og knytter relasjoner mellom nye og eksisterende selskaper. De samarbeider med (1) Technology Transfer teamet for å utvikle nye selskaper basert på IP'er fra Imperial College London. Innovations har en langsiktig investerings-horisont og en aktiv rolle i den strategiske styringen av klientbedriften. Sistnevnte betyr at TTO'en tar styreposisjon i klientbedriften og hvor Venture Teamet har en høy innflytelse på strategiske beslutninger med samme hensikt som ledelsesteamet i bedriften. Venture Teamet og da Innovations sin finansieringsstrategi for porteføljebedriftene er å fortsette med videre investeringer i sine selskaper i senere finansieringsfaser. Videre tiltrekker de sam-investorer og bedriftspartnere som deltar i å utvikle porteføljebedriftene basert på en samlet strategi. Dette kalles syndikater (Imperialinnovations, 2016).

Co-Create (inkubatoren) er ledet av inkubatorlederen og Technology Transfer teamet i Innovations (TTO'en). De tilbyr kontorer og laboratorieplass for bedrifter i tidlig utviklingsfase for utvikling av den forretningskonseptet (IP'en) ved Imperial College eller en av de andre tilknyttede universitetene. I tillegg tilbys det virtuell klienttilknytning med fasilitetene telefon-sekretær og profesjonell kommunikasjonsbehandling, møterom, arrangementer og seminarer, de unngår da kostnaden for kontorleie. Inkubatoren tilbyr lett tilgang til kunder, og kilder til finansiering og kommersialiserings-partnere gjennom Innovations (TTO'en). Inkubatoren er tilgjengelig for både bedrifter i både en tidlig utviklingsfase og en vekstfase innenfor alle sektorer. Alt fra teknologiske forretningsområder innen medisinsk utstyr, programvare, og mekanisk ingeniør-teknikk (Imperialinnovations, 2016).

Spesifikke arrangementer som tilbys i inkubatoren er styrt av TTO'en gjennom seminarer og arrangementer fra et stort og bredt nettverk for å informere klientene (produktutviklere og entreprenører i en oppstart- og vekstfase). Et av tilbudene er (1) frokost- og kveldsseminarer som utføres at tjenesteytende bedrifter tilknyttet inkubatoren. Temaer her har vært statlige finansieringsordninger, privat kapitalinnhenting, oppdateringer innen relevant lovgivning, skattefradrag ved forskning og utvikling, etc. Videre tilbys det arrangement innen (2) lederskap som er sektorspesifikk og knyttet til venture kapital ledelse. Dernest tilbys (3) industrifokuserte arrangementer. Dette relaterer seg til sektorene Bio Tech, BioPharma, Clean Tech og ingeniør-sektorer. I tillegg inkluderes eksterne industripartnere og gjester. Videre tilbys (4) oppdateringer innen relevant teknologi og innledende presentasjoner av deltakende

klienter. I tillegg tilbys arrangementer spesifikt for klientene i form av (5) foredrag fra spesialister innen finansiering, venture kapital, industrien, og akademien. I tillegg har klienten tilgang på arrangementer på Imperial College Campus (Imperialinnovations, 2016).

Innovations håndterer flere utviklingsfaser for sine klienter fra startfase til vekstutviklingsfase. Det er TTO'en og inkubatorlederen som styrer aktivitetene i inkubatoren for klienter i en tidlig utviklingsfase og tidlig vekstfase.

Når en klient er klar for en tidlig vekstfase etter at bedriften er etablert. Det vil si at det er oppnådd positiv markedsrespons på tidlige konsepttester og et minimum målsatt omsetning. På grunnlag av dette betegnes bedriften som klar for å vokse. For at det skal skje vil TTO'en (1) innhente finansiering, (2) finne kunder, (3) bygge et team, og (4) finne lokaler til å vokse. Dette utføres av enheten betegnet Co-Create i TTO'en (Imperialinnovations, 2016).

(1) Innhenting av finansiering: Dette er spesielt viktig fordi utvikling av teknologi er dyrt og at inntektene kommer lenge i etterkant av utviklingskostnadene. Avhengig av hvilket problem bedriften trenger kapital til i en tidlig vekstfase så finnes det forskjellige kilder til kapital.

Inkubatoren vil hjelpe klienten til å innhente kapital gjennom forretningsplan og Pitch, og introdusere bedriften til forskjellige nettverk eksternt og internt. Det varierer mellom ulike varianter av offentlige tilskudd, forretningsengler, crowdfunding, akseleratorer, og venture kapital. Inkubatoren vil fungere som en rådgiver i en avtaleprosess ved kapitalinnhenting.

(2) Finne kunder: Inkubatoren og TTO'en bredt nettverk innenfor en rekke industrier og dyp forståelse for bedrift-til-bedrift og bedrift-til-kunde salg. Det vil jobbes aktivt med klienten for å nå ut til potensielle kunder og interessentgrupper. Det er ofte mulig å få utviklingspartnere til å bli betalende kunder. Men bedriften må utvide utover dette og skape et sterkt merkenavn, PR og markedsføringsstrategier, og for bedriftens styre bør det knyttes til seg personer med de riktige kontaktene slik at muligheter på et riktig nivå blir gjennomførbare.

(3) Bygge et team: I en tidlig vekstfase vil det bli nødvendig med dedikert ekspertise for at bedriften skal utvikle seg på en god måte. På et riktig tidspunkt vil inkubatoren og TTO'en definere klientens krav for å bygge et team. Dette gjøres ved at TTO'en kontakter sitt nettverk av konsulenter, mentorer og erfarne ledere.

(4) Finne lokaler til å vokse: Utover fasilitetene i inkubatoren som beskrevet over så vil inkubatoren støtte klienten med å finne relevant lokaler og lokasjon.

Det må undersøkes hvorvidt inkubatoren behandler klientene enkeltvis eller i grupper i de spesifikke utviklingsfasene. Når en klient har utviklet seg til en tidlig vekstfase eller kommer

direkte inn i inkubatoren som dette, hvordan håndteres dette spesifikk? Er det da individuell eller gruppevis støtte innen utvikling av teknologi og kommersialisering? På hvilke områder overlapper inkubatoren og TTO'en hverandre?

### *Accelerace (akselerator)*

Om en potensiell klient opererer utenfor de nevnte forretningsområdene, så tilbys et utviklingsprogram som betegnes "Spin-offs". De siste to årene har 70 slike klienter fått støtte hvorav 20 bedrifter har blitt etablert. Selskapet opererer etter prinsippet "No cure no pay" som betyr at kostnaden inntreer kun ved suksessfull måloppnåelse. I tillegg til å drive et akseleratorprogram, så investerer de i sine klienter som er nasjonale hovedsakelig, men de har også internasjonale klienter. Dette gjøres via deres datterselskap Accelerace Invest. De er vurdert av Fundacity til å være blant de 10 beste aktive såkorn-investorene i Europa. Fundacity er et økosystem/nettverksportal globalt for å binde sammen oppstartsbedrifter og investorer med over 45 tusen aktive brukere i 159 land. De er en av de største innen sitt marked globalt (Fundacity, 2016). Accelerace Invest kontrollerer 65 millioner Euro. Av dette er det investert 13,2 mill. Euro i 43 forskjellige selskaper (Accelerace, 2016).

Akseleratoren presenterer at de per mars 2016 har yttet forretningsstøtte for 265 oppstartsbedrifter og "Spin-offs"-klienter. Tidligere og nåværende oppstartsbedrifter har mottatt 240 millioner Euro i kapitalstøtte og investeringer. Hvert år utvikles cirka 15 nye bedrifter. Av disse er det: (1) 88% overlevelsesrate i oppstartsbedriftene. (2) 63% av oppstartsbedriftene har klart å skaffe nødvendig finansiering til bedriftsutviklingen med grunnlaget i Accelerace sine utviklingsprogram. Og (3) 53% får finansiering for neste utviklingsfase (Accelerace, 2016).

Akseleratoren består av de tre komponentene "mentors, labs, and camps". Mentorene hjelper klienten med planlegging av progresjon og utfordringer. Mentorene er støttet av et team med eksterne industri-eksperter som kvalitetssikrer forretningsutviklingen. "Labs" beskrives som intensive arbeidssamlinger hvor team av industrieksperter gjennomgår og utvikler, forretningsmodellen, progresjonen, og hvordan å takle spesifikke utfordringer. Dette bidrar i den strategiske planleggingen i bedriften. "Camps" er arrangementer felles for flere klienter for å utvide nettverket til klienten ved informasjonsdeling. Noen er obligatoriske og andre frivillige (Accelerace, 2016).

Accelerace tar opp klienter som er i en tidlig vekstutviklingsfase. Opptakskriterier til akseleratorprogrammene er at (1) Bedriften er registrert i dansk foretaksregister. (2) Mindre enn 15 ansatte og lavere inntekt enn 5 mill. DKK. (3) Tilstrekkelig med kapital til å implementere Accelerace sitt utviklingsprogram. (4) Et innovativt og unikt produkt med internasjonalt potensial. (5) At produktet er lansert i markedet eller mindre enn 12 måneder fra lansering (Accelerace, 2016).

Det forventes forpliktelse og dedikering til å skape bedriften. Tilbake så får klienten følgende. (1) Mer enn 180 timer forretningsstøtte en-til-en støtte fra en intern konsulent. (2) Månedlig opplæring- og arbeidssamlinger med bransjespesifikke eksterne mentorer. (3) "Founders pack" Dette er en oppstartspakke av verktøyer og ressurser inkludert i kontrakten eller til redusert pris. Det er programvare som er tilrettelagt for bedrifter i en tidlig vekstutviklingsfase for å lettere behandle oppgavene de står overfor. I tillegg tilbys hjelp til ansettelse av to personer gjennom spesialiserte rekrutteringsselskaper. Videre gis tre timer konsulenttjeneste innen regnskap, revisjon, og finansielle tjenester. Og tilslutt to timer med juridisk rådgivning. (4) I tillegg tilbys klienten tilgang til et nettverk av ledende venture kapital selskaper og forretningsengler i Skandinavia. Accelerace sitt investeringsfond er også aktuelt i neste investeringsfase (Accelerace, 2016).

Akseleratoren Accelerace har to akselerator-programmer. (1) Programmet "Accelerace" for danske selskaper som er beskrevet over. Og (2) Programmet "Next step challenge" for utenlandske selskaper. "Next step challenge" er per 2014 Europas største oppstartskonkurranse og akselerator-program hvor akseleratoren Accelerace er tilknyttet. Flere av Accelerace sine klienter hevder seg i denne konkurransen om å få finansiering (Accelerace, 2016). Detaljer om dette programmet er presentert på " Next step challenge" sin hjemmeside (Nextstepchallenge, 2016).

#### *AbleCon - med forretningsstøtte fra en inkubator*

Etter utviklingen av produktet AbleCenter har selskapet blitt formelt reetablert som Ablecon AS i september 2015. Per mars 2016 har selskapet fem ansatte (Proff, Ablecon AS, 2016). Det er en synspedagog, en lærer med kompetanse innen mobilitetsbegrensning tilknyttet aktiviteter i dagliglivet (ADL), og teknisk utdannet personale med god erfaring og

kompetanse om målgruppen personer med synshemming. Videre besitter de ansatte kompetanse innen IKT, alternativ kommunikasjon, og forståelse og bevegelse. Ablecon har i samarbeid med Hjelpemiddelsentralen, NAV Arbeid og Pedagogisk psykologisk tjeneste gitt et variert rehabiliteringstilbud til personer med ulike funksjonsbegrensninger i både hjemmet, skolen og arbeidsplassen (Ablecenter, 2016).

Ablecon tilbyr et bredt spekter av kursprogram rettet mot pedagogisk personale, arbeidsgivere og personer med ulike funksjonsbegrensninger.

Produktet AbleCenter er sertifisert som multimedia system innenfor produktområdet medisinsk instrument og teknisk hjelpemiddel for personer med funksjonelle begrensninger. I tillegg er AbleCenter et registrert juridisk varemerke og har patent under behandling i 148 land (Ablecenter, 2016).

Tilbehør til produktet AbleCenter er det juridisk registrerte produktet AbleGrabber som lager videosekvenser gjennom AbleCenter produktet eller som enkeltstående produkt med programvaren. Ablecon har også en OCR modul tilpasset AbleCenter. Denne modulen gjenkjenner tekst og leser den opp med et tastetrykk med språkene norsk, svensk, dansk, engelsk og tysk. I tillegg finnes ekstra takfester og teleskoparmer til AbleCenter-kameraet. Videre tilbys et lesebrett til å legge over tastaturet på dataen slik at en bok kan ligge på det mens man leser på skjermen. Dette er også et juridisk registrert produkt. Ablecon tilbyr også et annet produkt som er "blindestokker" betegnet Mobilitystokker som er sammenleggbare og for personer med synsbegrensninger (Ablecenter, 2016).

For casebedriften Ablecon vil det undersøkes hvordan de utvikler seg i en tidlig vekstfase, og hvordan de strukturerer og planlegger på kort og lengre sikt. Videre vil det vurderes hvordan bedriften anser støtten i en tidlig vekstfase fra inkubatorens tjenester og ressurser, og i tillegg videre utvikling tilknyttet inkubatorens nettverk.

Det er her kartlagt to inkubator klienter tilknyttet deres tidlige vekstfase i tilhørende inkubator. Videre vil det undersøkes to tjenesteytende bedrifter som gir støtte til klientene i inkubatorer.

### *CLX Network - uten forretningsstøtte fra en inkubator*

CLX Network er en bedrift som opplever vekst og er tilknyttet inkubatoren Kalmar Science Park. Bedriften leverer skybaserte tjenester/programmer (app'er) i form av (1) meldinger, (2) tale, (3) informasjonstjeneste, (4) globale simkort, og (5) skreddersydde løsninger.

(1) Meldings-app'en innebærer; SMS, kommunikasjon mellom SMS og dataprogrammer, og tekst til tale. (2) Tale-app. (3) Informasjonstjenesten gir tilgang på selskapets tilknyttede globale abonnementsdatabaser med abonnementens identifikasjon, operatør, og tilknyttet land. Videre gir denne tjenesten enklere sammenkobling av personer globalt. (4) Simkort med global mobiltilknytning er designet for bruk i app'er med kun betaling for bruk. (5) skreddersydde løsninger (clxnetworks, 2016).

Bedriftens har 70 brukere av sin kommunikasjonsplattform som er ledende mobil-operatører, og inkluderer noen av verdens største og mest kjente merkevarer. De samarbeider med bedrifter og programvareutviklere innenfor mobiltjenester. For sine klienter håndterer de mobil kommunikasjon relatert til bedriftens aktiviteter som er kommersielle, juridiske, regulatoriske, og tekniske (clxnetworks, 2016).

Bedriftens tjenester er brukt til deres kunder sine tjenester til for eksempel distribuering av engangspassord, autentifisering basert på to faktorer, bestilling og betalingsbekreftelser, avtalepåminnelser, reisealarmer, tilbudskuponger på mobil, og automatiseringstjenester for ansatte (clxnetworks, 2016).

Angående CLX Network vil det undersøkes hva slags bidrag og nytte de har fått i inkubatoren Kalmar Science Park sitt vekstfase-program Member. Ettersom inkubatoren tar inn klienter direkte i vekstfase-programmet Member, så må det avdekkes om CLX Network har startet opp i inkubatoren eller kommet direkte inn i inkubatorens vekstfase-program Member.

### *Vedlegg 5.1: Sammenlikning av hver bedrift per intervju-tema*

Tabellene under viser sammenlikning av casebedriftene angående hvert intervjutema som er tilknyttet problemstillingen.

<b>Casebedrift</b>	<b>Intervjuteama: Faktorer i klientens tidlige vekstfase</b>
<b>Inkubatorene og akseleratoren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silicia</li> </ul>	2 klienter. Ledelseslæring; Selvledelse og sette klare mål. Målstyringssystemet Growth Wheel. "Skreddersøm". Internasjonalt fokus gjennom inkubatornettverket og bedriftsklynge-nettverket NCE-MNT. Dette under videreutvikling. Egne produkttestings-fasiliteter.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjeller Innovasjon</li> </ul>	Fokus på kjerneteamet med utvikling av salgsteam og ledelse av videre produktutvikling. Et spisset kundesegment i første markedsutviklingsfase. Måling: Ukentlig kontakt med porteføljebedriftene med hensikt om å forstå ledelsens tankegang og luke ut typiske feil. For akselerator-klienter så er det større grad av samarbeid i denne fasen siden programmet er bransjespesifikt og hyppigere samlinger.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GU Ventures</li> </ul>	Vanlig styreledelse og progresjon ift handlingsplan. Har samarbeidspartnere for kapitalinnhenting. Bedriften skal videreselges.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalmar Science Park Inkubator</li> </ul>	Klienten har en innovasjonsfaktor, internasjonal ambisjon, og omsetningsmål. Inkubatoren bygger opp sitt bedriftsnettverk for klienter i en vekstfase. Dette skal bli mer aktivt overfor klienten enn det det er i dag.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imperial Innovations Incubator</li> </ul>	Enten videreinvestering i TTOens portefølje, eller salg til annen investor eller bedrift. Ved exit jobber TTOen med å finne egnet lokasjon tilpasset bedriften.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accelerace – Akselerator</li> </ul>	Vekstfasen er etter akseleratorprogrammene. Alternativene er enten i Accelerace sitt eget investeringsselskap eller hos samarbeidspartnere, eller klienten gjør selvstendig utvikling. Fokuset er skalerbar forretningsmodell.
<b>Vekstbedriftene</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AbleCon</li> </ul>	1)Personal: Ansette for behov på daglig basis, eller leie inn. Opplæring tar litt tid. Få godt kjennskap. Opptre positivt ift uforutsette endringer. 2)Kapital: Egne oppsparte midler. Skattefunn. Utfordring å gå fra små til større investeringer. 3)Salg: Se riktig markedsføring. Håndtering av stegvis fordobling av kundemassen. Har salg i Norge, og jobber nå med salg i Sverige, Danmark, Tyskland. Har patentsikring/"patent-pending" registrert i 143 land. 4)Planlegging: Håndtere flere prosesser samtidig. Eks salgsprosesser deretter vurdere org.utvikling fortløpende. Lære spørre andre ift nye ting. 5)Produkt- og bedriftsutvikling: Forretningssamarbeid; kjøp av tjenester fra andre inkubator-klienter ift produktet. Nyten av NCE-bedriftsnettverket ift veiledning.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CLX Network</li> </ul>	Selvstendig bedriftsutvikling med egen kapital og fortjeneste fra driften.
<b>Tjensteytende bedrifter i inkubatoren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte</li> </ul>	1)Insentivsystem og kapitalutvidelser: Utfordringer tilknyttet ansatt-aksjer og emisjoner (kapitalutvidelser). Egne midler er viktig i forretningsutviklingsprosessen. 2)Juridisk selskapsstruktur som er lønnsom på sikt, spesielt vekstbedrifter.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siva</li> </ul>	1)Klienten: Mindre støtte og mer egenbetaling. 2)Inkubatoren: Klient med investor - Aktivt eierskap (styreposisjon). Klient uten investor – Mulig behov for støtte i strategiprosesser. 3)Akseleratorprogrammer: Det er i utviklingsfasen hos Siva. Hensikt er raskere utvikling ut til et større marked. Eks. Seleksjonen i Accelerace: Strengere krav til allerede utvikling og drift. Tror det fungerer best med en inkubator i bunnen.

<b>Casebedrift</b>	<b>Intervjutema: Måling av oppstartsbedriften i inkubasjonsfasen (og postinkubasjonsfasen internt/eksternt)</b>
<b>Inkubatorene og akseleratoren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silicia</li> </ul>	Aktiviteter: Selvsatte utviklingsmål, progresjon i handlingsplanen, innsats og lærevillighet, og handling. Aktivitetsstøtte og måling: Felles rapporteringssamling hver 14 dag, individuelle dialoger, inkubatorskolen, målstyringsverktøyet – Growth Wheel.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjeller Innovasjon</li> </ul>	Kort sikt: Grad av utføring av handlingsplan, likviditetsstyring, utvikling fra pilotkunde til betalende kunder, lærevillig team. Lang sikt etter 2-3 års drift: Omsetning og driftsresultat. Akseleratorprogrammet: Måling ift anskaffelse av; kunder og spesielt konvertere pilotkunder til betalende kunder, investorer, troverdig Pitch til kunder og investorer.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GU Ventures</li> </ul>	Vanlig styreledelse. Progresjonsstyring ift handlingsplanen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalmar Science Park Inkubator</li> </ul>	Progresjonsmåling ift handlingsplanen hver 14 dag med kundefokusert utvikling og kommersialiseringsfokus. Halvårskontrakter.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imperial Innovations Incubator</li> </ul>	Det er møte kvartalsvis med klientbedriftens CEO, og ukentlig med klientbedriftens team. Hver uke er det workshop innen forretningsutvikling for teamet til klientene, og for de CEOene som har lite oppstartserfaring. Feedback seanser på fasiliteten i inkubatorene fra klient gjøres innimellom. Jobber med å skaffe er IT-system som kan måle progresjon på ulike forretningsområder i inkubatoren.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accelerace – Akselerator</li> </ul>	Forretningsutvikling av konseptet ift progresjon i teamet og markedspotensialet. Støtte og måling: daglig fra internkonsulent, og månedlig fra industriekspert. Videre måles klienten på grad av anvendelse av innholdet og verktøyene i programmet. Life Science klienter rekrutteres og anbefales ut ifra hvor i utviklingsfasen de er.
<b>Vekstbedriftene</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AbleCon</li> </ul>	Inkubatoren sin måling: Progresjonsmåling ift forretningsplanen. Bruk og måling gjennom målstyringsverktøyet "Growth Wheel". Han er også redd for mye forretningsstøtte, slik at de blir uselvtendige og ubesluttsomme. CEO sin måling: Dynamisk og kortsiktig plan med overordnede mål. Flere salgsprosesser samtidig. Ansettelser ift daglig behov, og innleie ift personer man ikke trenger daglig.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CLX Network</li> </ul>	Fokusert på et marked i begynnelsen (SMS-tjenester) og gode kunderelasjoner. Høy grad av kundefokusert bedriftsutvikling (Lean) pga veldig dynamisk marked. Lineære/gradvis ansettelse basert på hvor kunden etterspør mer aktivitet. Dette måles gjennom bedriftens "Business Support System".
<b>Tjensteytende bedrifter i inkubatoren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte</li> </ul>	De selger inn tjenester ved å gjøre stikkprøver og samtaler med klientene.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siva</li> </ul>	Faktorer ift krav til etablering av inkubatorer: Eierskap, finansiering, kompetanse, strategiske samarbeidspartnere, økosystemet (inkubatorens nære nettverk for klienten). Måling av drift i inkubatoren: Kvantitative mål årlig; eks. hvor mange klienter som er i hver fase. Kvalitative mål; gjennom eierskap og styreverv, utviklingssamtaler hver 1,5 år (ift progresjonsmål, spesialisering, bedriftsnettverk-utvikling, og internasjonalisering). Finansiering av inkubatoren gjøre ut fra måloppnåelse, aktiviteter og omfang, historisk utvikling, kundetilfredshet, økonomisk bærekraft, Sivas egenvurdering.



<b>Casebedrift</b>	<b>Intervjutema: Vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen</b>
<b>Inkubatorene og akseleratoren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silicia</li> </ul>	1)Klienten er motivert av prosessen og har vekstambisjoner. 2)Klientens opphav: Forskere og personell fra FoU avdelinger. Regionale klienter, men også nasjonale pga NCE-nettverket. Det er også ikke-grundere i inkubatoren som er prosjektpersoner fra nettverks-bedriftene tilknyttet NCE'en.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjeller Innovasjon</li> </ul>	1)Teamet fokus ift konseptfokus: Ledelseskompisisjon; Balanse mellom kommersielle personer og teknologer. Fokus på hvordan bemanningen skal se ut. 2)Lean-tankegang: Produktutvikling basert på pull-markedsføring. 3)Klientens opphav: Miks av konsepter fra forskning og næringslivet.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GU Ventures</li> </ul>	Klienter direkte fra både forskning og industrien.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalmar Science Park Inkubator</li> </ul>	Vilje og ambisjoner om vekst. Fokus på internasjonalisering og kapitaltilgang. Initielt konsept spisset mot et nisjemarked. Fokus på kommersiell utvikling (Lean). Utviklingstid relativt til bransje. Klientens opphav er universitetsutdannede.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imperial Innovations Incubator</li> </ul>	Ledelsesteamet, finansiering, tilgang på finansiering, samlokalisering med en kunnskapsbase (forskningspark og universitet).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accelerace – Akselerator</li> </ul>	Progresjon, teamet, markedspotensial. Klientens Opphav: Life Science konsepter typisk forskere. Andre bransjekonsepter typisk industrierfaring eller ser problem i et marked.
<b>Vekstbedriftene</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AbleCon</li> </ul>	1)Valg av kompleksitet på teknologien: Vurdert forskjellig kompleksitet på teknologien, muliggjort pga egne midler. 2)Infospredning om konseptet: Et pluss ift å få nyttig hjelp av andre. Et minus ift at andre kan kopiere de i en tidlig fase. 3)Hans fokus på bedriftsutvikling er at man er motivert av oppgavene og prosessen (intern motivasjon), og at man har egenskapen til å modifisere ting. 4)Andre punkter: Ble presset i markedet til å endre forretningsområde.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CLX Network</li> </ul>	Veldig kundefokusert fordi kundene er veldig dynamiske ift markedet. Det skal fanges opp kontinuerlig i deres "Business support system". Gründerne har lang erfaring fra markedet. Ansetter etter hva kundene etterspør. Man må ha intern motivasjon. Evnen til å finne ut hvordan man kan forbedre seg så andre (kunden) får det bedre.
<b>Tjensteytende bedrifter i inkubatoren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte</li> </ul>	Ingen info.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siva</li> </ul>	Ingen info.

## Vedlegg 5.2: Intervjuguidene

### 5.2.1: Generell Intervjuguide

#### 1. Innledning – Tidslengde:

##### **Spørsmål:**

1. Presentasjon av meg og min interesse for det overordnede temaet.
  - a. Meg: Sindre Helgheim. Studere mastergrad i økonomi med spesialisering innen forretningsutvikling av oppstartsbedrifter.
  - b. Interesse: Teknologibaserte vekstbedrifter pga deres påvirkningen på omgivelsene.
2. Presenter prosjektet mitt og hovedtemaene det skal stilles spørsmål om.
  - a. Inkubatorens mål og krav til økonomisk vekst i teknologibaserte oppstartsbedrifter.
  - b. Faktorer tilknyttet høyvekstbedrifter; generelt og teknologibaserte.
  - c. Vekstfasen (post-inkubasjon) for teknologiske oppstartsbedrifter.
3. Presenter hensikten med prosjektet
  - a. Avdekke faktorer som kan være aktuelle og relevante for å forbedre utviklingen av teknologiske bedrifter til å oppnå høyvekst gjennom vekstprogrammer som en del av helhetlige inkubatorprogrammer eller fullstendige akseleratorprogrammer.
4. Aktualisering
  - a. Funnene i de forskjellige casebedriftene kan skape nyttig informasjon til hver av de.
5. Datasikkerhet
  - a. Følgende må garanteres fra informanten
    - i. Det må bes om tillatelse for at bruk av dataene kan identifiseres.
    - ii. Anonymitet eller ikke.
  - b. Informere om at informanten har rett til å avbryte intervjuet når som helst.

#### 2. Faktaspørsmål – Hyggelig start – Tidslengde:

1. Enkle spørsmål om karriere, og interesseområder i jobb og fritiden

##### **Spørsmål:**

- a. Kan du fortelle litt om din karriere hittil?
- b. Å jobbe innenfor dette forretningsområdet
  - i. Hva synes du er mest utfordrende?
  - ii. Hva liker du best?

#### 3. Kompliserte og sensitive spørsmål – Tidslengde:

- Still spørsmålene under og fyll på med spørsmål fra detaljpunktene der det er nødvendig.

**Tema 1: Inkubatorens mål og krav til økonomisk vekst i sine oppstartsbedrifter, og resultatet**

##### **Spørsmål:**

1. Hvordan måles og hva kreves fra deres oppstartsbedrifter for å oppnå økonomisk vekst?

- a. Resultat: Andel selskaper som er viser økonomisk vekst hos dere? Hvordan måles dette?
  - Rate for vekst i: Omsetnings?
  - Rate for vekst i: Antall ansatte?
  - Rate for vekst i: Markedsvekst?
    - Andel selskaper i en økonomisk vekstfase med nasjonal og internasjonal markedsutvikling?
  - Antall leveår?
- b. Helhetlig inkubasjonstid: Krav til maks medgått tid fra oppstart til uteksaminering av inkubatoren med oppnåelse av første økonomiske vekstmål?
  - Relevansen av målingstidspunktet?

**Tema 2: Den tidlige vekstfasen (post-inkubasjon) for teknologiske oppstartsbedrifter i teknologi-inkubatorer**

- **Spørsmål:**

1. Mål for og krav til økonomisk vekst hos oppstartsbedrifter i tidlig vekstfase
  - a. Hva er inkubatoren og det offentlig støtteapparatet (siva) sitt mål og krav til økonomisk vekst hos deres klienter i tidlig vekstfase?
    - Relatert til kompetansen og ressursene i og tilknyttet inkubatoren?
  - b. Klienter som har resultert i tidlig vekstfase og vekst?
    - Fortid: Hvor mange klienter og andelen har gjennomgått et vekstfase (vekstfaseprogram) hos dere (alumnier)?
      - Hvor mange av de bedriftene er vekstbedrifter i dag?
    - Nåtid: Hvor mange bedrifter er i en tidlig vekstfase og et vekstfaseprogram hos dere nå?
2. Inkubatoren sin *overordnede* rolle og involvering i klientens tidlige vekstfase
  - a. Hva er inkubatoren sin overordnede rolle og involvering i klientens tidlige vekstfase?
  - b. Hvorvidt bruker dere akseleratorprogrammer for hjelpe klienten med effektivisert utvikling og internasjonal markedsutvikling i tidlig vekstfase?
  - c. På hvilken måte har spesifikt teknologiske oppstartsbedrifter i en tidlig vekstfase nytte av deres inkubator og dens nettverk?
3. Ressurser og aktiviteter for å skape økonomisk vekst hos klienter i en tidlig vekstfase i inkubatorer
  - a. Måling av klientens progresjon relatert til handlingsplan og forretningsplan:
    - Hvorvidt måler inkubatoren sin klienten utøvelse av sin handlingsplanen i forretningsplanen eller tilknyttet forretningsmodellen. Det for å nå det overordnede målsatte vekstmålet
      - Grad av oppdatering av forretningsplaner/forretningsmodeller etterhvert som ny informasjon anskaffes?

- a. Hvordan hjelper inkubatoren klientene med forretningsstøtte; strategisk, operativt, og administrativt?
- b. Hvilken type erfaring hos forretningsrådgivere etterspørres hos deres høyvekstbedrifter?
- c. På hvilken måte oppnås positiv effekt av samarbeid i inkubatoren som videre gir vekstutvikling hos klienten?

### **Tema 3: Faktorer tilknyttet høyvekstbedrifter; generelt og teknologibaserte**

- **Spørsmål:**

1. Hvilke overordnede faktorer måles og selekteres klientene etter, før og underveis i tidlig vekstfase/ vekstutviklings-programmet?
  - a. Da ift mengde ressurstildeling og oppfølging.
  - b. Hvilke faktorer er viktigst for å avgjøre enten videre utvikling eller redusert satsing/avslutning for klienten underveis i den tidlige vekstutviklingsfasen?
2. Hvilke av faktorene tilknyttet klientbedriften anses å være påvirkbare og ikke-påvirkbare underveis i utviklingsprosessen?

#### 4. Avslutning – Tidslengde:

- Informer her at vi er ved avslutningsdelen av intervjuet.
- Avsluttende spørsmål bør være følelsesmessig nøytrale som gir ro i stemningen i intervjuet.

#### **Spørsmål:**

1. Noen andre punkter du vil fremheve som ikke er nevnt i intervjuet tilknyttet utvikling av
    1. Vekstbedriftene i inkubatoren?
    2. Spesifikt om vekstprogrammene?
  2. Oppklarende punkter ift eventuelle uklarheter i intervjuet?
- Siste spørsmål: Tips til jobbsøking for meg innen forretningsutvikling?

Til sist:

- Oppgaven sendes til deg i slutten av mai.
- Takk for intervjuet og lykke til med dine prosjekter!

### 5.2.2: Revidert intervjuguide

#### Topics for the interview:

1. Description of the incubator (not the incubator-program).
2. Description of the program content in the incubation phase for the client.
3. Description of the program content in the early growth phase/ post incubation phase for the client.
4. Measurement of the concept/startup in the incubation phase and early growth phase
5. Factors connected to growth companies (in general and within technology)

#### Questions for the interview:

- **1. Description of the incubator (not the incubator-program).**
  - a. Investing in the client or/and not?
    - i. Not.
  - b. Sector specialization in the incubation phase.
    - i. Broader than Innovations (the TTO). Typical other sectors?
      1. Mixed tech: Fysiske: Lif sci 5%, clean tech, smartech, mix med studenter og andre klienter.
        - a. Fysiske
        - b. Virituell:
  - c. Sources of income for the incubator and the client from the incubator?
    - i. Public or/and private support?
      1. Public part-supportet: Etableringen. 100% Innovations. Landlord owns.
    - ii. Result based financing?
      1. Eks. LifeSci client.
  - d. Statistics about the clients in the incubation phase.
    - i. Average number of clients, incubation time, number of consultants.
    - ii. Success rate? How is that defined? How many go through? How many become growth firms?
      1. 4-5 år pga Life sci
      2. 2 inn 1 ut.
- **2. Description of the program content in the incubation phase for the client.**
  - a. Activity:
    - i. Different programs:
      1. Incubation- and acceleration programs?
    - ii. Type of support:
      1. Description of the support to the client from the incubator and the Technology transfer team.
        - a. The cooperation and differentiation between these two?
    - iii. Intensity of the support:
      1. Meetings, workshops, courses?
    - iv. Degree of specialized support for each client?
    - v. Degree of Co-operation
      1. Consultant to one client, consultant to many client,
      2. Client to client (Arranged or not?)
  - b. Type of experience for the business developers in the incubator:
    - i. Internal: Employee-roles: Business developers and/or investors
    - ii. External/close network: Not-employees, service providers, etc.

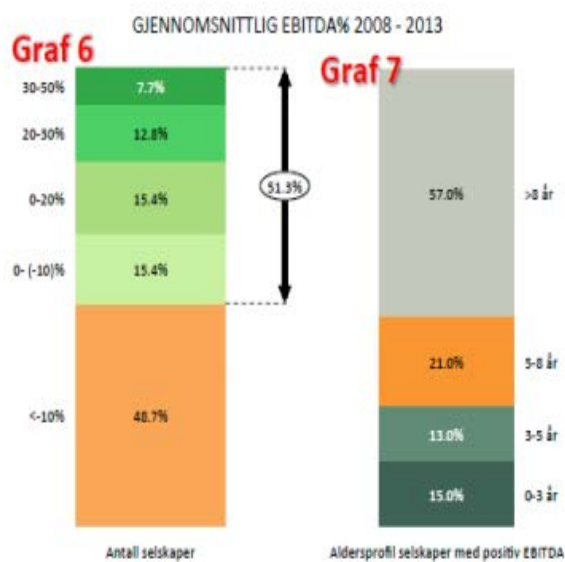
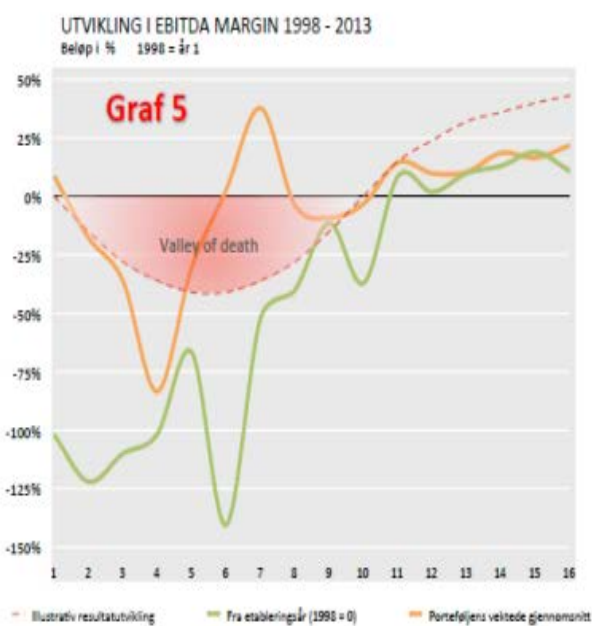
- **3. Description of the program content in the early growth phase/ post incubation phase for the client.**
    - a. To what extent is the incubator involved in the early growth process for the client?
      - i. When does the client leave the incubator? The criteria and why?
    - b. *Description of the post incubation: Same as in point 2.*
  
  - **4. Measurement of the concept/startup in the incubation phase and early growth phase**
    - a. Measurement in the incubation phase?
      - i. Intensity monitoring and measurement?
        - 1. Related to investing or not.
    - b. Measurement in the post incubation phase/ early growth phase?
      - i. Intensity monitoring and measurement?
        - 1. Whether they are internal, external, independent clients.
          - a. Share/number of each of those compare to total clients into the incubator?
- 
- **5. Factors connected to growth companies (in general and within technology)**
  - a. In general:
    - i. Factors related to the team and the company
    - ii. The business practice
    - iii. HR management?
  - b. Within technology:
    - i. Technology development method:
      - 1. Specialized/diversified? Complexity and degree of novelty?
    - ii. The composition of the management team?
    - iii. The origin of the startup?
    - iv. Development time and degree of quality for first launch of products?

Vedlegg 5.3: Arkiv-data – Kjeller Innovasjon

Kjeller Innovasjon: Porteføljens driftsresultat (EBITDA) fra 2008 – 2013



# Historisk utvikling i porteføljen



April 1, 2016

Kjeller Innovasjon AS

10

## Vedlegg 5.4: Intervjuene

### Silicia – Intervju

Sissel Haugseth

Inkubatorlederens bakgrunn og opphavet til inkubatoren

- Lektor i undervisning for etter- og videreutdanning ved Høyskolen i Vestfold. Kom der i kontakt med Elektronico, en nettverks-organisasjon for bedriftene innenfor avansert elektronikk i Vestfold. Ble etter hvert leder av den foreningen en periode. Så etter hvert involvert i NCE-MNT i Vestfold, og jobbet med nettverksutvikling og det tilbudet som NCE-MNT Vestfold har blitt i dag. Fokuset i NCE'et var å få folk med tung nok kompetanse inne for smart-teknologier og få det på plass med post doktorer blant annet, og er i dag et av de sterkest voksende miljøene innen micro og nanotek i Norge. NCE'en er et bedriftsdrivet nettverk i utgangspunktet. Utviklingen av NCE'et de 3 første åren av infrastrukturen (forskningsparken) jobbet tungt for å få til det. Mens den siste perioden av NCE'et har vært nettverking og samarbeid i forskningsparken for å vise dette for industrien. For å få industrien godt på banen igjen så revitaliserte man MTI i 2010 og overtok NCE-MNT-prosjektet fra høyskolen og dro det videre som var et viktig element for å få bedriftene på banen og ha den utviklingen man har ønske i Vestfold regionen med nye selskaper innenfor smart-teknologi og skape spennende ideer sammen med den etablerte industrien. Den var MTI har vært fasilitator for prosjektet siden 2010.
- For å speede opp utviklingen i NCE-MNT enda mer så ønsket man å få på plass en inkubator for å skape selskaper innenfor Smart-teknologi. Den var først etablert i moder-selskapet, deretter som eget selskap i 2013.
  - o MicroTech Innovation gjenoppsto og hadde som mål om å utvikle høyteknologiske oppstartsbedrifter. En av verktøyene da er å ha en inkubator med en dam å fiske ift potensielle forretningskonsepter.
  - o Kollegaene i MTI har bakgrunn fra inkubatorer og internasjonale tunge miljøer knyttet til entreprenørskap. Med denne bakgrunnen ønsket NCE-MNT å sette opp en inkubator for MTI. Inkubatorlederen var med på å skrive søknaden og etablere inkubatoren. MTI ønsket å ha egen folk inne i ledelsen av de porteføljebedriftene som de har. De selskapene de går inn å investerer og de datterselskapene de oppretter tilknyttet MTI (eks inkubatoren). Siden inkubatorlederen var med på å skrive søknaden, så ble hun spurt om hun kunne tenke seg å lede inkubatoren nå i oppstartsfasen, så får vi se hva som skjer videre nå. Nå er inkubatoren i ganske godt driv, og inkubatorlederen er en sånn person som liker prosjekterelatert arbeid, med fart og endre på ting (sensation seeker), og ikke "business som vanlig". Liker å ha mange baller i luften, og prøve å få dem ned å rydda. Det tror jeg at jeg har fått til. Kanskje det er noen som er bedre på å dra dette videre, så ser vi hva vi gjør.
  - o Smart-teknologi fokus i MTI og Silicia
    - I mange konsepter er det elementer av smart-teknologi
      - Eks. sensorer, dingser som sier at man kan være innenfor Smartek/mikro og nano tek.
        - o Det er fokus på anvendt mikro og nano tek. Altså hvordan man bruker teknologien for å gjøre ting på en



god måte. Mikro og nano tek alene er ikke et marked, men heller hvordan man anvender det.

- Dette er fokuset i NCE-MNT; industrien og høyskolen. Altså hvordan man kan finne løsninger på verdensproblemer med teknologien.
- Nettverket i NCE-MNT er i verdenstoppen innenfor sine markeder og nisjer.
- Fellesnevnerne er teknologien, forståelsen og anvendelsen av den, og veldig forskjellige markedsområder. Alt fra Space til Subsea. Gjelder også bedriftene i inkubatoren.

#### Litt om Silicia

- Er non-profit ledelsesmål.
- Heleid av Microtech Innovation (MTI).
- Inkubator for nettverket NCE-MNT i Norge
- Fokus på hardware og software som også satses på hos MTI.
- Fokus på anvendt teknologi innen forskjellige bransjer. Eks. Space og Subsea forskning- og forretningsområdene.
- **Fleksibel og framtidsrettet inkubator:** Opptatt av å tenke utradisjonelt og utenfor boksen. Ikke så veldig tilbakeskuende, men tegne et kart fremover om hva nettverket må være gode på for å utvikle disse tingene sammen med gründerne, og få denne "hub'en"/nettverket til å virke på en god måte med kreative sjeler rundt seg.
  - Det fører til blant annet det man ser av forretningsamarbeid i inkubatoren, at det dannes nye bedrifter blant enkeltgründerne når man slår seg sammen å gjør ting. Og miljøet rundt skal kunne tilrettelegge for det.
- Inkubatoren og MTI får større plass i forskningsparken til høsten med mer fleksible rom. Siden det er plassbegrensning i dag. Dette slik at det blir kreativt og fleksibelt nok for klientene som er inne hos Silicia.

#### Selektering av inkubator-klienter

- **Klienter allerede tilknyttet nettverket eller som passer inn.** Ikke mannen fra gata, men et langsiktig perspektiv på utvikling av klienter med vekstpotensial og som kan ha nytte av nettverket.

#### Forretningsstøtte i inkubasjonsfasen og postinkubasjonsfase

- Ikke så veldig utviklingsfase-fokusert i inkubatoren: Silicia er ikke så veldig kategorisk ift klienter sine forretningsutviklingsfaser. Man tilpasser heller forretningsutviklingen for hver enkelt klient.
  - Det vurderes også hvilken økonomisk tilstand hver klient befinner seg i, og da hvilke muligheter de har i den sammenhengen.
  - De fleste vil gjerne ut å ha et eget kontor.
    - Man sier gjerne 6 mnder på preinkubasjonsfasen, men det kan ta litt lengre tid å utvikle teknologi. Da må man finne ut hvor nærme markedet man er, og hvor langt unna man er for å ha et produkt.
    - Teknologer kan ha en tendens til å ha et produkt som er helt perfekt, men det er godt nok det man har nå for øyeblikket
      - Eks AbleCon som har allerede nye produkter i "klare i skuffen" allerede. Som er på internasjonalt raid og kanskje i ferd med å lisensiere produktet noen steder.

- Selv om konkurrenter puster dem i nakken, så har de vært flinke til å utvikle. Og så må de selge varelageret, og komme med ny versjon gradvis.
- Produktene må ikke være perfekte men gode nok for kunden.
  - Derfor har man tjenesteaktører in-house for å hjelpe til med kommersialiseringen. Og få ting riktig administrativt: regnskaper, avtaler, bruke profesjonelle aktører på kommunikasjon. Der er det også et spørsmål om pris, siden de skal betale for disse løsningene. De må lære seg at verden er sånn at man må betale for tjenester.
  - Men Silicia's tjenesteaktører er ganske rause innledningsvis ift å få bygd opp rundt de, med de skal betale for tjenestene.
- Klientbedriften styres ikke på detaljplanet, men veiledes i retninger. Det er klienten som skal kjenne detaljene/ de som har "skoen på og skal kjenne hvor det trykker".

Måling av klientene i inkubasjonsfasen (forretningsutviklingsfasen):

- Inkubatoren er opptatt av topp lønnsom aktivitet, de skal ha fakturerbare produkter og fakturerbare timer, så kommersialisering er i høysetet hos oss.
  - Rapportering hver 14 dag: At klienten jobber i henhold til dette skal fanges opp i felles rapportering hver 14 dag "Show and tell".
    - Man lar ikke klienten dvele med trivielle ting i 14 dager, men spør den og hva er det du må gjøre nå, og hvordan skal du gjøre det for å komme deg videre.
  - Pluss individuelle dialoger som man har med bedriften.
    - Her er det blant annet teknisk støtte fra inkubatornettverket.
    - Inkubatorlederen gir også strategisk støtte og ledelsesstøtte for at bedriften får løftet blikket å se hvilken retning den bør gå.
      - Hvis de sliter med en detalj er det forventet at de spør inkubatornettverket om råd.
- Inkubatorskolen
  - Den skal ha en progresjon som gjør at klientbedriften skal modnes og kunne være forbedret på en vekstfase ved slutten av inkubasjonsprosessen.
- Fast status og progresjons-rapportering hver 14 dag – Seansen kalles "Show and tell"
  - Her skal hver klient
    - Sette et årsmål, budsjett med hva slags omsetning de skal ha.
      - Det tvinges fram fordi de må forholde seg til det.
    - Vise og forklare utviklingen siden sist møte i fellesskap med de andre inkubator klientene.
  - Hensikten er at klientene skal
    - lære av hverandre
    - kontrollere at bedriften tar riktige beslutninger og handlinger

Utviklingskrav

- Det lages selvsatte utviklingsmål for klienten hvor de får støtte.
  - Hvis klienten ikke viser progresjon/driv, så veiledes den ut av inkubatoren.
- I tillegg settes det et årsmål, og det evalueres ved slutten av årsperioden.
- IT-verktøy for progresjon som brukes er "Growth Wheel".
  - For å følge opp bedriftene brukes et målkart/planlegging og handlingsverktøy for oppstartsbedriftene på økonomiske og ikke-økonomiske faktorer.

- Verktøyet deler opp bedriften i forretningsområder og underområder og planlegging og handlingslogg for forskjellige tidsrom.
  - Klienten setter selv mål og inkubatoren hjelper til med dette. Og det jobbes med dette utover i tid.
  - Silicia er non-profit org og investerer ikke i klientene i inkubatoren. De investerer selv, eller andre investorer, eller moderselskapet hvis det er aktuelt.
- Krav til inkubator klienten:
  - Selskapene skal tjene penger, ansette folk, og ha en verdiskaping. Det stilles krav til progresjon i utvikling på klientbedriften ift produkt, kommersialisering (markedsutvikling, pilotkunder).
  - Kommer de av ulike årsaker ikke videre forsøker inkubatoren å hjelpe de på veien for å oppnå målene sine, men gründeren selv er ansvarlig for selskapet. Inkubatoren kan mene og si veldig mye, men ikke gripe inn i drifte.
    - Har selskapene ikke den utviklingen de selv har sagt at de skal ha, og grunnene for endret utvikling ikke er tungtveiende nok så veiledes klienten ut av inkubatoren. Dette er en av de tunge jobbene til inkubatorlederen, og noe som skjer. Inkubatoren er ikke en varmestue, det stilles krav til kommersialisering av produktene.
      - Ideen kan ha livets rett, men det er mange snublesteiner for en inkubatorbedrift. Og økonomi er en utfordring i "dødens dal", altså netto eller kun negativ cashflow.
      - Hvis gründeren viser treningsvillighet, og ideen har potensiale og de ser at de jobber på men at det kanskje er noen omveier og blindspor på veien hjelper vi til, men vis gründeren ikke viser den driven den hadde innledningsvis og ikke greier å følge på så, må man også ta konsekvensen av det. Da har ikke de livets rett hos inkubatoren enn så lenge. Det er lov å komme tilbake å forsøke å motbevise.
  - Inkubatoren tok risiko innledningsvis ved ta inn mest mulig klienter inn som de mente hadde livets rett.
    - Inkubatoren har noen bedrifter i inkubatoren i dag, hvor man spendt på konseptet og utviklingen av den, altså høyere risiko enn de andre.
      - På en annen side ser man at disse kan ha et potensiale på andre måter. Eks.
        - Seriegründere, og at de er personer som "riste opp ting"/ det skjer noe rundt de.
        - Ser grundere som har kommet i samtale med andre som gjør at det plutselig skjer noe annet. Det skjer veldig mye på tvers av klientene i inkubatoren.
- Fordeler i Silicia
  - Forretningssamarbeid mellom inkubator klientene
    - Fordelen med inkubatoren Silicia er at det foregår forretningssamarbeid mellom flere klienter internasjonale forretningsnettverk. Og de hjelper hverandre og har laget ny business sammen, de finner mange produkter sammen. Spennende utvikling. Utfordringen er vurderingen fra inkubatoren om det er den gjeldende forretningsideen som bedriftene skal holde fokus på eller er det den nye forretningsideen som det skjer enda mer med. Dette må inkubatoren være åpne for å vurdere, og være bevisste på hvordan det følges opp og hvordan det skal være da videre

fremover ift de forretningskonseptene de arbeider videre med. Nye konsepter betyr modifisering av de initielle konseptene.

- 3 inkubatorbedrifter har samarbeid om et produkt på forskningsstadiet med Hong Kong Science Park som hjelper til der som kanskje bidrar til at man får teknologi derfra.
  - De tre bedriftene har satt sammen sine moduler, som gjør at man kan selge til andre enn det som opprinnelig var tenkt og kanskje bredere enn kanskje det opprinnelig spissede produktet til en av bedriftene var
- En annen bedrift som sitter med spisskompetanse på avansert ultralyd, og en annen som har et nano-materiale som kan anvendes inn mot dette. Her er det også tre bedrifter som samarbeider. Noe av dette er fortsatt på et forskningsstadiet med store internasjonale aktører inne.
- En bedrift som er innen material-teknologi inn mot forsvarsområdet.
- Sterkt industrinettverk gjennom NCE-MNT og andre nettverk.
- Tilfredshetsundersøkelse for klientene hver desember
  - Der sies det at hvis de ikke hadde kommet til oss, så hadde de ikke klart å utvikle forretningskonseptet.
    - Fordi da hadde de ikke truffet folkene i nettverket i inkubatoren og NCE nettverket med etablert industri.
      - En del av gründerne kommer også fra dette bedriftsnettverket. Det er få unge ferskinger. Og heller personer med lang industrikompetanse, og veldig høy akademisk bakgrunn (forskerkompetanse).
  - Mange investorer er genuint interessert i teknologi, entreprenørskap. Og det å ha kompetent kapital knyttet opp mot oppstartsklientene er et viktig element. Selv om de ikke har det fagfeltet så har de en evne til å sette seg inn i de.

#### Vekstfasen:

- Klienter i inkubatoren, men som direkte var vurderte vekstbedrifter
  - Sensocure kom inn til inkubatoren som en vekstbedrift.
  - AbleCon kom inn som en potensiell vekstbedrift i en tidlig vekstfase.
- Internasjonalt fokus
  - De fleste av klientene har det.
- IT verktøy for bedriftene i vekstfasen. Her brukes også Growth Wheel.
- Nettverk
  - Internasjonalt nettverk tilbys hvis klienten har behov for det for å åpne dører.
  - Silicia og NCE-MNT har et stort kontaktnettverk mot akademia i spesielt Amerika og Asia.
  - Nytt fokus i Silicia i forhold til vekstfasen for klientene:
    - Inkubatoren søker på Arena programmet til Innovasjon Norge som er spesifikt for vekstbedrifter. Det er et utviklingsprogram for langsiktig samarbeid mellom regionale bedrifter og kunnskapsmiljøer. Arena tilbyr finansiell og faglig støtte til utvikling av dette.
    - Hensikten for Silicia er å skape enda bedre og tettere samarbeid mellom etablert industri og oppstartsbedrifter, og skape høyre regional bedriftsvekst. Altså hjelpe bedrifter i en vekstfase.

- Silicia og MTI har bedrifter som har gått ut å utviklet samarbeid med nettverket for å utvikle produktet videre.
    - Dette blir fokus videre uavhengig om de får støttemidler eller ikke.
    - Fordelen ligger i bedriftsnettverket i regionen.
    - Forskjellige modeller på hvordan vekstbedriftene kan utvikle seg fremover:
      - Bedrifter i etablert industri kan f.eks. gå inn som medeiere, eller tar en andel av noe de er med å utvikler sammen med vekstbedriften.
    - Hensikten er at det regionale nettverket skal bli fremragende på
      - Smartteknologi og at det samarbeides ift utvikling med etablert industri for tek.startups, da spesielt i vekstfase.
      - Se også på hvordan Silicia og MTI sammen med andre entreprenørskapsaktører i Vestfold som har et mer tverrfaglig fokus kan jobbe med teknologi. Altså at Smart-tek kan drive fram andre generelle konsepter regionalt.
        - Dette er noen av de scenariene det jobbes med for å skape vekstbedrifter.
        - Mange i nettverk som kan avansert teknologi, som kan være med å drive og anvende teknologi i forskjellige konsepter.
- Laboratori-fasiliteter/fasiliteter for testing av teknologisk utstyr.
  - Dette er lokaler og utstyr til å teste teknologiske produkter internt på en raskere og billigere måte.
    - Silicia har fått midler til dette fra Siva. Og setter opp en løsning nå.
  - Trenger produksjonslinjer for at bedriftene kan gjøre teknologi-testing på en rask måte.
  - Gjort store tester på hva slags utstyr som finns i området deres MNT, og hvordan bedriftene i nettverket kan være villig til å anvende utstyret i klusteret for å hjelpe bedriftene i Silicia og MTI.
    - Noe av det viktigste for en teknologibedrift er å ha det utstyret tilgjengelig slik at man får testet og sjekket ut utstyret veldig raskt. Og da ikke stå i en kø hos store tunge testselskaper i utlandet, og som er veldig kostbart.
      - Dette jobber vi for nå for bedriftene i en vekstfase.
- Skreddersøm:
  - Hjelper klienten der den etterspør, og gir veiledningsråd. Eks
    - Bistand med hjelp til bemanning og styremedlemmer.
    - Rådgivningsstøtte
    - Mentormidler
- Inkubatorskolen – flere fagmoduler
  - Innledende modul: Utvikling av forretningsmodell.
  - Senfase moduler: Ledelsesutvikling og etikk.
    - Organisasjonsbygging, teamutvikling, bedriftsskalering til senere vekstfaser,
- Lederskolen – Hvordan lede en bedrift.
- ?Smarttech plattformen (<http://home.smarttech.com/>) **Denne?**
  - Dette er en plattform med programvare-verktøy som inkubatorbedriftene kan bruke til å videreutvikle ny teknologi.

## Vekstfaktorer:

- Generelt
  - o Ledelseslæring
    - Selvledelse, og det å kunne bygge opp et team
    - Sette seg klare mål
      - Inntjening fra markedet, produktutvikling
      - Her bruker man
        - o Inkubatorskolen
          - Med flere moduler innen forretningsutvikling.
        - o Målstyringsverktøyet "Growth Wheel" (IT verktøy).
          - Dette gjør at det er lettere å få et bilde på utviklingsprosessen for hver enkelt klient på hvert tidspunkt.
- Teknologi
  - o Fokus på "Low hanging fruit" for klienter, og da ikke de mest tekniske konseptene.
  - o Silicia er ikke tyngst på forskningskonsepter og er ikke en tung forskningsinkubator. De har ikke midler fra Forny-programmet, som retter seg mot forskningskonsepter.
    - Sensocure er unntak her.
  - o Silicia har en i inkubator-teamet som er teknolog, ellers er ikke de andre det, men nettverket rundt er teknologer.
  - o For noen klienter som har kommet inn hvor konseptet har behov for mer forskningsmessig utvikling før kommersialisering, så har det vært aktuelt å sette de i inkubatoren på høyskolen. Den er mer et kontorfellesskap med faglig oppbacking, men lite fokus på kommersialisering fra høyskolen.
  - o Tar inn klienter med forskningselementer i seg, men det er ikke der de er tyngst.
  - o Klienter innen forskning krever
    - Tilknyttet investor, som har en oppfølging på en helt annen måte.
    - Forskningsaktører, og forskningsmidler.
    - Altså sterke aktører som er inne i selskapet.
    - Med innleid ledelse fra kommersielle aktører rettet mot forretningsområdet og med på utviklingsløpet videre.
- Klientbedriftenes opphav
  - o Regionalt, men også nasjonalt pga teknologi ressursene (NCE-MNT-nettverket) i Vestfold. Altså noen klienter som har flyttet ned til vestfold regionen.
  - o Teknologi-nettverket regionalt:
    - Teknologbakgrunn
      - Ser mulighet i nye områder, og velger derfor å gå ut å starte for seg selv.
    - Klientene har opphav variert mellom direkte fra forskning eller fra bedrifter med FoU.
    - To klienter som er prosjekter fra etablert industri (utviklingsingeniører)
      - Som velger å ta prosjektet til Silicia og forskningsparken for å kunne sitt det miljøet for å utvikle og jobbe med produktet pga at de ser nytten av miljøet, og komme i kontakt med andre

grundere. Og da se om de kan utvikle produktet sammen med andre grundere, også da nye produkter.

- Hensikten er å bli en hub for forretningsutvikling, ikke kun gründere, men ressurser fra etablert industri.

#### Andre punkter

- Klientbedriftene hjelpes litt uavhengig av utviklingsfasene.
- Overordnet krav progresjon i kommersialisering
  - o Noen av klientene har allerede nye produkter " i skuffen" ferdig utviklet, men må selge unna gjeldende varelager først.

#### Overordnet om hva bedriftsutvikling krever

- Driv og kompetanse til å sette sammen ting, innovasjonshøyde, guts, vilje, evne, og kjennskap til problemer innenfor det man skal utvikle.
- Klienten selv å ha drivkraft til å drive bedriften fram selv.
  - o Den må finne ut hva som trengs, så er inkubatoren et støttende nettverk ift der klienten er mindre bevandret.
- Silicia vil ha på plass de nødvendige entreprenørielle omgivelsene for å fasilitere teknologiske oppstartsbedrifter med innovasjonshøy og som da er med på å forandre verden.
- Ser etter indre motivasjon og at klientene og at de virkelig liker det de gjør for å gjennomføre sine konsepter, og ikke da hovedsakelig resultat-motivasjon.

#### Jobbmuligheter i nettverket:

- Jobber nå med strategisk utvikling av Silicia, og ser på hvordan inkubatoren kan utvikles. Altså med forretningsutviklere. Gjerne med teknologisk bakgrunn så man har en større forståelse og forutsetning for konseptene. Men det er ikke nødvendigvis at det er riktig for alle klientene.
  - o Er i ferd med å bygge team i inkubatoren og tenke videre. Dette kan vi snakkes mer om senere.
  - o Det vurderes hva MTI og Silicia skal være fremtidig, og bygge organisasjonen på riktig måte fremover, og litt utenfor boksen også.
    - Hun vil ha struktur på forretningsprosessen
      - Kvalitetshåndbok.
      - Modulene på forretningsutvikling for klientene.
      - Alltid referater.
      - Alltid fundament i bunnen på handlingene, da kan man være gal nok på toppen.
  - o Selskapets utvikling må vurderes ift hvordan de kan beholde nivået og utvikle seg.
    - Skal man i en forskningsretning (type Kjeller-situasjon)?
    - Eller skal man være gode nok der Silicia er?
    - Skal man ha nye eiere inn?
    - Bygge opp pre-så Kornfond? Noe som er viktig for grundere i de tøffeste fasene.
      - Da må kanskje forretningsmodellen til Silicia se annerledes ut på sikt.
- Positiv tilbakemelding på meg:
  - o Valg masteroppgaven og at jeg skriver om noe jeg synes er spennende.

- Folk som har en drive og vilje som vi er ute etter også.
  - Hennes bakgrunn; psykologi, ledelse, og filosofi. Noen har sett potensialet i henne uten fokus spesifikt på teknologi.
- Holdningene til folk er viktig. Og at man ser at det er et potensiale, og at man er villig til å stå på, og gal nok i noen sammenhenger.

## Analyse

Koding - beskrivelse av inkubatoren:

### Inkubatoren

- Fleksibel rammer inkubatoren:
  - Fører til forretningssamarbeid mellom klientene.
- Selektering av klienter inn til inkubatoren:
  - Prøver finne klienter som allerede er linket til NCE-nettverket eller som passer inn.
- Forretningsutvikling med skreddersøm for hver enkelt istedenfor å ha klienter i kategoriske forretningsutviklingsfaser.
- "Godt nok" produkt: De er fokusert på at teknologene ikke blir for fokusert på produktene og hva som er "godt nok" ift markeds lansering.
- Klientbedriften detaljstyres ikke, men veiledes og læres opp til å ta egne beslutninger, strategisk, operativt, og kjøpe inn nødvendige administrativ tjenester.
  - Strategisk støtte gis fra inkubator konsulentene
  - Operative oppgaver skal være basert på strategiske planer.
  - Administrativ støtte kan kjøpes fra tjenesteaktørene.
- Fordeler i Silicia
  - Spesialisert inkubator innen teknologi og IT
    - Kommersielt samarbeid mellom flere av klientene.
  - Sterkt industrinettverk gjennom NCE-MNT og andre nettverk nasjonal og internasjonalt.
    - Verdsatt av klientene, og av investorer.

Stikkord - beskrivelse av inkubatoren:

- Fleksibel
- forretningssamarbeid
- NCE-nettverket
- skreddersøm
- "godt nok" produkt
- ikke detaljstyring

Koding - måling av klienten for hele inkubasjonsprosessen:

### Måling av klienten generelt i inkubasjonsprosessen

- Verktøyer for måling og kontroll for klienten selv og konsultene



- Felles rapporteringssamling hver 14. dag i seansen "Show and tell" felles for klientgruppen:
- Individuelle dialoger: Det forventes at støtte etterspørres ved behov.
- Inkubatorskolen med læringsmoduler innenfor forretningsutvikling som klient skal igjennom og modnes i.
- IT-verktøy for progresjon som brukes er "Growth Wheel". Et målstyringsverktøy
- Krav til inkubator klienten:
  - Selvsatte utviklingsmål av klienten med støtte av inkubatoren.
    - Progresjon i handlingsplan: Progresjon i forretningsutviklingen testes og påvirkes ift deres handlingsplan for verdifokusert utvikling gjennom "show and tell".
    - Det fokuseres på innsats og læringsvillighet, og handling.

*Stikkord - måling av klienten for hele inkubasjonsprosessen:*

Aktivitet:

- Selvsatte utviklingsmål ift progresjon i handlingsplanen, innsats og læringsvillighet, og handling.

Aktivitetsstøtte og måling:

- Felles rapporteringssamling, Individuelle dialoger, Inkubatorskolen, målstyringsverktøy – Growth Wheel.

*Koding – faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:*

Vekstfasen

- 2 klienter.
  - Internasjonalt markedsfokus: Begge med ambisjoner og aktiviteter i et internasjonalt marked, dette fra dag en.
    - Begge hadde ferdig utviklede produkter når de kom inn i inkubatoren.
    - Det ene er investert i og styrt av MTI.
- Målstyringsverktøyet Growth Wheel
- Nettverket
  - Internasjonalt
  - Regionalt inn mot academia
- Nytt fokus i Silicia i forhold til vekstfasen for klientene:
  - Forbedring av industrinettverket: Inkubatoren søker på Arena programmet til Innovasjon Norge som er spesifikt for vekstbedrifter.
    - Hensikten for Silicia er å skape enda bedre og tettere samarbeid mellom etablert industri og oppstartsbedrifter, og skape høyre regional bedriftsvekst.
- Laboratori-fasiliteter/ produkttestings-fasiliteter av teknologisk utstyr.
- Skreddersøm
- Inkubatorskolen med moduler rettet mot vekstutvikling: Noen av modulene er rettet mot en vekstutviklingsfase. Eks ledelse og org utvikling.

*Stikkord – faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:*

- 2 klienter.

- Målstyringsverktøyet Growth Wheel
- Inkubatoren gir inkubatorskolen: Ledelseslæring; Selvledelse og sette klare mål.
- Skreddersøm
- Nettverket
  - o Internasjonalt markedsfokus
  - o Forbedring av industrinettverket
- Egne produkttestings-fasiliteter

Koding - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:

Vekstfaktorer:

- Generelt
  - o Ledelseslæring
    - Selvledelse, og det å kunne bygge opp et team
    - Sette seg klare mål
  - o Motivert av prosessen, pågangsmot, vilje, evne og kompetanse til å bygge ting. Vekstambisjoner.
- Teknologi
  - o Kommersialiserbare konsepter: Fokus på "Low-hanging fruit" for klienter, og da ikke de mest tekniske konseptene.
    - De er ikke tyngst på forskningskonsepter, og får ikke forskningsmidler, som often en TTO gjør.
    - Klienter med tek med forskningselementer, men ikke de tyngste.
  - o Klientens opphav
    - Regionalt, men også nasjonalt pga NCE-nettverket.
    - Teknologer
      - Fra forskning eller fra FoU enheter i bedrifter
      - To er fra en etablert bedrift som ønsker utvikle bedriftens konsept i inkubatoren.
        - o Altså ikke kun grundere i inkubatoren

Stikkord - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:

- Klienten er motivert av prosessen, har vekstambisjoner
- Klientens opphav:
  - o Regionalt, men også nasjonalt pga NCE-nettverket.
  - o Forskere og personell fra FoU avdelinger,
  - o Ikke-grundere i inkubatoren, prosjektpersoner fra nettverks-bedriftene.

## *Kjeller Innovasjon - Intervju*

Terje Landsgård

Selskapet er heretter kalt Kjeller.

Hans bakgrunn:

- Har vært grunder for noen selskaper (ansvarlig forretningsutvikler),
- Rådgiver for nyoppstartede selskaper
- Analytiker og porteføljeforvalter i Norsk vekst og fossekompani.
- Nå kjeller Innovasjon – Ansvar for alle registrerte selskaper i porteføljen. Hvordan vi investerer, hvem vi investerer i, hvordan bygge selskapene for vekst, og inkubatoransvaret.

Administrerende og Terje overtok ledelsen for cirka 4 år siden i Kjeller Innov.

- Kjeller er i en slags mellomfase.
- Da de overtok var det en veldig diversifisert inkubatorportefølje. Og spredt det man hadde gjort av bedriftsetableringer.
- Kjeller er et resultat av 14 samarbeidspartnere (bredt teknologisk). Til tross for dette er det kun noen få områder hvor de med hånden på hjertet kan si de er gode på.
  - o Energi, miljø, samfunnssikkerhet peker seg ut litt.
  - o Mens bioteknologi/bioøkonomi som er egen inkubator som fokuserer på dette i Kjeller org på Ås.
  - o Denne splittelsen er pga splittelse av den gamle porteføljen og overført en del selskaper til inkubatoren på Ås.
  - o En del av de gamle inkubatorbedriftene er det avsluttet samarbeid med pga
    - Hovedsakelig: Kjeller får ingen innflytelse på det inkubatorbedriftene. Altså de hører ikke på hva inkubatoren sier og dermed har de ikke noe å bidra med.

Hvordan Kjeller Innovasjon måler og stiller krav til oppstart- og vekstklientene sine.

- TTO: Begynnelsen og i dag: Kjeller Innovasjon kommersialiseringsaktør av forskning for forskningsrådet sitt Forny-program.
- Konseptfasen (preinkubasjon):
  - o En del av Kjeller jobber med prosjekter (preinkubasjon) før bedriftsetablering.
    - Et måleparameter er hvor mange prosjekter blir faktisk bedrifter og lisenser ut til næringslivet. Dvs. at teknologien tas i bruk av næringslivet.
  - o Preinkubasjonsfasen handler mye om å teste teamet. At teamet i selskapet gjør det de sier de skal.
  - o De tar inn hovedsakelig gründerteam på 2 til 3 personer, men det tas inn også enkeltpersoner hvor Kjeller sitt konsulentnettverk anvendes.
- Måling er veldig vanskelig
  - o Men synes Siva har vært mye mer flinke til å finne balanse resultatet hos inkubatoren (hva man får til) og det utgangspunktet man har.
    - Nå er de enda mer krevende ift den nye omveltningen i inkubatorprogrammet. Det er kjempebra at også inkubatoren blir pushet av de som gir de penger.
      - Siva har en årlig intervjurunde med inkubatorene, det er Eirik Lysø og Randi Torvik som har den. Dette skjer på tredje året nå. Som da får god kjennskap til de ulike inkubatorene.

- En blanding fra disse samtalene:
  - Noen softe inntrykk,
  - Resultater på klienter historisk og de i dag.
  - Evaluering mot klientene til inkubatoren.

#### Forretningsfasene i inkubatoren:

- Inkubatorfasen (Forretningsutvikling og etableringsfasen):  
Inkubatorens rolle er Samfunnsaktør og inkubator
  - (Bedriftsfase): Inkubatorleder Terje overtar ansvaret for klientene/bedriftene. Da er det et bredt spekter av selskaper de jobber med.
  - De prøver å ha en inkubatorlengde på 2 år, med mulighet for forlengelse av med 1 år. Dette er kun inkubasjonsfasen. Kjeller vil fortsette å støtte bedriften strategisk med eierposisjon og styredeltakelse, men da ikke som en del av inkubatoren.
  - Alt fra selskaper med:
    - Teknologirettighet, men ingen ansatte, hvor man begynner å bygge teamet
    - Gründere som har en ide ("litt mannen på gata") hvor vi synes ideen høres spennende ut eller hvor vi har noe å bidra med.
    - Bedrifter som har en ide som de tenker å spinne ut til en bedrift.
    - Eksisterende bedrifter som har et problem enten med å vokse, eller å eksistere eller avvikles.
  - Selektionskriterier inn i inkubatoren - Hva slags klienter de ser etter i inkubatorfasen (overordnet):
    - Et team som det går an å veilede.
    - Skalerbar forretningsmodell
    - Sikter internasjonalt
  - Viktigste måleparametre underveis i inkubatorperioden:
    - Handlingsplan: Ledelsen i klientbedriften gjør det de har sagt at de skal gjøre.
  - Typisk i inkubatoren er:
    - Innledningsvis sette opp en aktivitetsplan over hva man skal gjøre og så budsjetter. Og likviditet er viktig.
      - De fleste klientene i inkubatorfasen er på vei til å få kunder.
    - Her handler det om å utforme teamet, bestemme seg for teknologien sånn kunden vil ha den, og så vokse derifra med å skaffe seg flere kunder.
  - Målet om å skape vekstbedrifter i inkubasjonsfasen er uavhengig om de har eierandel i selskapet eller ikke.
- Konsulentnettverk tilknyttet Kjeller Inno
  - De har et nettverk av konsulenter som de kjenner til og som de har jobbet sammen med før, og som er kompetente, og som kan være en sparringspartner den "alene gründeren". Dette i tillegg til internressurser som fungerer som mentorer og veiledere.
  - Kjeller bruker rekrutterings-selskaper, men har i organisasjonen tilknyttet et sterkt nettverk av konsulenter. Og bruker dette nettverket der de kan. Der vurderes konsulenter fortløpende hvorvidt Kjeller kan bruke de og stole på de eller ikke. De som er fungerende konsulenter brukes og gjenbrukes.
- Investering i klientene:

- Alle prosjekter som de har jobbet med som blir etablerte bedrifter der har Kjeller inno allerede en eierandel. Der jobbes det med eierskap ved siden av inkubasjon.
- Har også noen klienter hvor de ikke har eierandeler hvor de bare hjelper klienten på rådgivningsnivå.
- De har ikke krav til eierskap i klientbedriften i inkubatoren.
  - Etter en inkubasjonsperiode er det valgfritt for inkubatorbedriften å få med Kjeller Inno på eiersiden.
  - Det tas inn klienter i inkubatoren som ikke nødvendigvis passer med forretningsområdene til Kjeller inno, men som har de rette ambisjonene/ selekteringskriterier inn i inkubatoren (se over)

#### Klientbasens opphav:

- Historisk: har det vært mest forskningsbaserte konsepter.
- Nå: prøver de å mikse det. De siste tre årene har de vært aktivt på næringslivssiden
- Grunderne fra forskning/teknologene: Noen ganger med som grunder, andre ganger ikke.
  - Noen ganger ønsker de å være med som grunderne.
    - Litt enkelt sagt så har Kjeller en regel om at de aldri er med som daglig leder.
    - Som daglig leder må det inn en kommersiell ressurs som skaper den balansen mellom kommersiell tankegang mot teknologisk tankegang.
      - Ettersom teknologen vil fokusere med mer på teknologien og ikke butikken. Selv når Kjeller er inne er det vanskelig å få fokus på butikk.
  - Noen ganger ønsker de ikke å være med (dette er de tomme selskapene hvor Kjeller må utvikle teamet).
    - I tidlig bedriftsutviklingsfase (preinkubasjon) henter Kjeller inn aktuelle konsulenter som testes for kommersialisering av konseptet der hvor teknologen ikke ønsker å være med kommersialisere konseptet.

#### Fasene i inkubatoren (1 konsepttest – 2 forretningsutvikling – 3 vekst)

- Fase 1 og 2 kan ofte løses av det samme teamet.
- Fase 3 når bedriften skal vokse skikkelig og håndtere flere kunder samtidig.
  - Da er drivkreftene i fase 1 og 2 kanskje ikke så gode lengre i fase 3.
  - I overgangen til vekstfasen gjelder det å følge med fra Kjeller på når det begynner å bli vekst og hvordan skal da bemanningen se ut
- De som fokuserer på produkt i en startfase har en tendens til å ansette på teknologi siden når de får penger fra investorer. Og så tror de at de selv klarer å håndtere kundemassen som bedriften har samtidig som de bidrar på teknologisiden, og behandler eksisterende kunder, og skaffe nye. På den måten klarer de ikke å balansere den kommersielle og det teknologiske utviklingen.

#### Vekstfasen:

- Cirka halvparten av klientene fullfører inkubasjonsfasen.
- Cirka en tredjedel blir vekstbedrifter
- Handler mye om at Kjeller er inne å sikrer den kommersielle delen blir ivaretatt. Gjerne mindre teknologiske ressurser (programmerere o.l.) som det går an å kjøpe, og heller ha fokus på kjerneteamet som da er å bygge ressurser innen salg og ledelse av produktutvikling videre.
- Måling i vekstfasen det går an å gjøre over tid.

- Selskaper fra forskning tar gjerne 10 til 12 år før de blir cash-positive. Positiv kontantstrøm og "dødens dal" tar ofte 10 til 12 år. Dette er langt forbi inkubatorperioden.
- Andel selskaper som har oppnådd vekstfase i Kjeller
  - Økning omsetning over en årsperiode
    - Kategori: 50% økning
    - Kategori: Levende døde, cirka 0% økning.
    - Kategori: Mellomting av de to andre.
  - De har etablert 105 selskaper per 2014 fra cirka 1998.
    - Av de så lever cirka 87 fortsatt
      - Av disse
- Kjeller sin overordnede rolle i en vekst/ekspansjonsfase:
 

Kjeller har ukentlig kontakt med bedriftene sine.

  - Riktig balanse i organisasjonen (kommersiell og teknologisk)
  - Snakke med klientene og finne ut hvordan de tenker og så luke vekk sånne typiske feil som gjør det ikke går an å skalere. Eks:
    - Ikke tør ha flere parallelle salgsprosesser, fordi du er redd for at hva om alle slår til. (Samme som å søke på flere jobber samtidig).
  - Dytte de ut å få de til å snakke med og lære om kundenes behov og problemer.
    - I hverdagen klarer ikke gründeren å gjøre dette samtidig som den gjør masse andre oppgaver.
  - Finne ut hva gründeren gjør for noe.
    - Hva er viktig å gjøre og hva er ikke viktig å gjøre.
    - Hva kan andre gjøre. Delegering er utrolig vanskelig i den tidlige vekstfasen fordi man har vært til at man må gjøre alt selv, eller fordi man er vant med at man må "bootstrappe" på et vis og ikke har hatt penger til å få gjort en del ting.
    - Rydde tid til det som er viktig.
  - Hvis Kjeller begynner "å dytte på noen hundre tusener" som vil frigjøre den kapasiteten.
    - Kjeller benytter denne metoden for selskaper de har eierandel i til å spørre de om: hvis du får så mye penger, hva kan du gjøre da? Og hvor fort når du markedet da?
    - Og dermed støtte noe i vekstfasen for å lære bedriftene å etterspørre penger etter de viktige aktivitetene i bedriften for å oppnå vekstutvikling.
      - Få de til å finne ut hva som er mulig å kjøpe ekstra for å komme raskere til mål.
- Pilotkundefasen er ferdig når man er på kunde nummer 2 og 3.
  - Da skal man tone ned produktutvikling for å kunne klare å selge det man allerede har i dag.
  - Pilotkunde og hovedkundene bestemmer hva som er godt nok i produktutviklingen.
- For FoU bedrifter som tar 10 til 12 år å utvikle produktet sitt så er det også viktig å få til det første produktet sitt.
  - For FoU bedrifter midt i denne utviklingsperioden så opplever bedriften en vekstperiode, men så dabbler den av.
    - Altså ikke en sammenhengende "valley of death", men "dipper" for slike bedrifter som de har sett i sin portefølje.

- Han tror at det at det er noen "early adapters" kunder som synes produktet er kjempebra og får vekst med de kundene. Altså et fåtall kunder som man treffer godt.
- Derfor må man ha et produkt som er "godt nok" som man kan treffe flere kunde grupper med.
  - Lager man et veldig spisset produkt så treffer man en spisset kunde gruppe/nisje av markedet. Så ser det ut som det tar av. Så hente inn penger og investorer og tro at det er den rette veien å gå, også er det ikke det. Så går man i en ny økonomisk nedgangsperiode før man vokser igjen forhåpentligvis.

Akselerator-programmet i Kjeller og samarbeidspartnere

(Det er kun kjørt en pilot på dette programmet i høst 2015, og nytt program kjøres i 2016).

- Fokus i akseleratoren og det klientene ble mål på:
  - Skaffe seg kunder
  - Eller skaffe seg investorer
  - Troverdig pitch om bedriften å komme med til investorer og kunder.
- Hensikten var også
  - Krav til det å være leverandør: å få de små bedriftene til å forstå hva det krever å være leverandør til eks Aker Solution, FMC, eller Kongsberg Gruppen.
  - Hvilke krav stiller industrien til produktet.
  - Forstå hvordan er beslutningsprosessen internt hos bedriften (den store aktøren) som utviklingsbedriften prøver å lage avtale med uten å bruke alt for mye tid.
  - Retest/recap: Siden bedriftene som ble selektert inn hadde en prototype så brukte man den første tiden i akseleratoren til å bekrefte til at det faktisk fantes et marked, og det gjorde det for alle som deltok.
    - Da brukte man to dager på en "Lean start" kurs med presentasjon etter dag nummer to som skulle holdes for investorer og mentorer, så fikk man feedback på det.
    - Syretest på at man hadde riktig forretningsmodell og riktig produkt.
- Varighet: 3 mnder
- To områder
  - Olje og gass & Clean tech
- Her tas inn både tidligfase klienter og vekstklienter mtp hurtig og internasjonal markedsutvikling.
- Kjeller er tilhenger av Lean-startup
  - Lean-startup: Er at man hele tiden er bevisst på at det man jobber med er relevant for kunden.
    - Hvordan man gjør det: Bootstrapping (kost minimering) eller tar inn investorer tidlig det har ikke Kjeller tenk så mye på. Det blir mer opp til hvordan hver enkelt bedrift tenker.
    - Hensikten er å snakke med flest mulige kunder. Og tørre å snakke med de før man lager noe reelt.
      - Det koker ned til de personene som jobber med selskapet. At de har energi og egen-driv nok til å faktisk gjøre de tingene.
  - At det utvikles produkt kun etter hva kunden(e) etterspør.
    - Det brukes 2 dager dedikert til
  - Bedriften skal utarbeide en salgs-pitch på 3 minutter

- I nye akselerator-programmer ønsker akseleratoren å knytte potensielle vekstbedrifter til vekstfasen i Kjeller eller en av de andre utviklingsbedriftene i akseleratoren.
- Ingen automatikk i at det investeres i akselerator-programmene.
- Har vært i en test i 2015
  - o Etter denne perioden stod klienten litt fritt til videre utvikling.
  - o Mange av klienten som ble tatt inn i dette akseleratorprogrammet hadde en prototype klar tilknyttet en pilotkunde.
    - Deres viktigste fokus var hvordan klienten kunne konvertere den pilotkunden til flere betalende kunder.
      - Dette er det man gjør i den første vekstfasen etter vanlige inkubasjonsprogrammer.
    - Mentorfunksjonen var viktig i dette programmet
      - 3 stykk: En fra Kjeller, en med grunder-erfaring og en med industriell erfaring. Hvert team hadde dette tilgjengelig i hele akselerator perioden.
  - o Høst 2015 ble det ikke investert noe i klientene og tok ikke noe eierskap.
    - Dermed ble det kun et forretningsstøtte tilbud for disse.
    - Klientene som ble tatt inn hadde holdt på lenge og kommet frem til en slags pilot og hadde sine tanker om hva det var verdt og som ikke passet med Kjeller. Dermed brukte de heller mer energi til å finne fram til noe mer.
- Oppfølging av klientene.
  - o Etter piloten på akseleratorprogrammet høst 2015, så er det av 5 klienter, 2 eller 3 klienter samarbeid med disse med noen av de tilknyttede akselerator-partnerne.
- I akselerator-programmet som de er vår 2016 er nå midt inne i nå, så vurderer de om det skal være obligatorisk en oppfølging gjennom inkubatoren etter akseleratorprogrammet deres. Ikke da det ordinære inkubatorprogrammet, men en avart som skal til får å nå den målsatte utviklingen som klienten ønsker, fordi man ikke rekker det på de 3 mndene i akseleratoren.
  - o Hensikten er at de tas inn i et slags inkubasjonsprogram/post-inkubasjonsprogram, hvor de får tilbud om å bli investert i noen av disse bedriftene gjennom styredeltakelse. Da hvis det er interessant for noen av bedriftene.

Hva verdsetter kunden og etterspørres mest av kunden hos Kjeller:

- Han håper det er mentor/veiledning/rådgivningsdelen. Men det avhenger at vi har brukt mye tid sammen med de.
- Kjeller har egenkapital og mulighet til å gå inn med litt penger for bedriftene i tidlig utviklingsfase. Det hjelper mange av klientene til å fokusere annerledes i tidligfasen
  - o Pre-inkubasjon klienter får aldri penger. De må komme seg frem på egenhånd. Men noen selskaper trenger noen tusen til testing og demonstrering, og det kan Kjeller hjelpe til med.

Forretningsplan/aktivitetsplan:

- På kortsikt: Det er muligheten Kjeller har til å måle fremdrift på kort sikt.
  - o Her er det rett og slett hva ledelsen sier de skal gjøre, og hva de klarer å gjøre av det. Alltid avvik. Hvorfor det ikke ble som det ble, og hvilke korrigerende tiltak gjør man når man finner ut at man har tenkt helt feil på den og den



grunnen, så må man gjøre det. De er ikke rigide på planfølging, de vet at planer endres ukentlig.

- Ved avvikling av en klient så går det på dialogen med det selskapet over tid. Gjerne kanskje gjennom et år. Da er det alltid noe dritt å ta opp at det med klienten at de ikke har prøvd engang. Da er det bortkastet tid for dere/klienten og oss/Kjeller, så da velger vi å avslutte samarbeidet.
  - Noen ganger er det greit, og andre ganger sier klienten at den skal skjerpe seg. Noen ganger gjør de det, andre ganger ikke.
- På lengre sikt: Måler man omsetning, ebitda, osv. Men på kortsikt spiller ikke de parameterne noen rolle ift år nummer 2 og 3.

Inkubator-massen for 4 år siden:

- Så ble kontrakten med 50% av klientene terminert pga at
  - De passet ikke inn til Kjeller sitt fokus forretningsområde.
  - Og fordi klientene ikke viste utvikling.

Samarbeid mellom klientene i en post-inkubasjonsfase:

- Uavhengig klientenes marked så er det mange av gründerne som har og får de samme erfaringene, erkjennelsene. Det å kunne dele på de generelt har vært veldig nyttig for vekstklientene. Det er da opp til de klientene å ta initiativ på dette selv.
- I akselerator-programmene med at man sitter veldig tett over en kort periode, så gir det faktisk enda mer samarbeid på tvers av teamene, enn det gjør i en inkubator. Det pga de blir presset på tid og klientene blir pushet utviklingsmessig. Mye åpen dialog mellom klientene når de treffes. Etter de møtene så er det mange klienter som kommuniserer på kryss.
  - Eppersom det er bransjespesifikt så er det noen som kjenner noen, og Norge er ikke så stort, også klarer man også å hjelpe de andre inn i et marked, eller inn til en bedrift som er potensiell kunde.

Faktorer for å måle teknologiske vekstbedrifter:

- Et spisset kundesegment i første markedsutviklingsfase: Kjeller har noen selskaper som har en plattformteknologi, som egentlig virker inn mot mange markedssegmenter, men for å lykkes der så må man være spesialisert å fokusere på 1 eller 2 kundeområder. Så kan de andre kundeområdene komme etter hvert. Men man må lykkes på det ene området først for å bevise utviklingen.
  - Mens klienten ofte sikter bredt og å løper mellom kundesegmenter også får de ikke oppnådd noen ting. Da hjelper de å finne det ene området og den ene kunde hvor produktet fungerer.
    - Dette er erfaringsbasert også er det synlig i prosessen for gründerens utvikling. Eks. når gründeren har vært på reise hos forskjellige kunde grupper, så ser Kjeller at gründeren i bestefall har lært bitte litt om mange bransjer, men ikke lært noe spesifikt.
      - Forskjellig konkurranse-situasjon for forskjellige kunde grupper, og teknologi alene tar deg aldri til markedet.
- Teamet er avgjørende for kommersiell utvikling
  - Følgende frase gjelder: Bedre med et A team med i B produkt, enn et A produkt med B team.
- Ledelseskompisisjon
  - Balanse mellom kommersielle personer og teknologer
    - Men fokus på det kommersielle

#### Forretningsutviklingstid:

- Kjeller tror det tar lengre utviklingstid med bedrifter med opphav fra FoU.
  - o Historisk hos Kjeller er et gj.snitt på 10 til 12 år før bedriften er Cash/kontantstrøm positiv.
    - Han tror det går raskere om å kommersialisere ideer fra bedrifter, pga allerede kommersialiseringsaktører i org/nettverket.
- Lean-tankegang for produktutvikling (pull-markedsføring)
  - o Viktig at klienten får forståelse for hva kunden etterspør innen produktutvikling. Push-markedsføring er det verste som er.

#### Akselerasjon innen forretningsutvikling

- En inkubator på 2 år er fort en hvilepute.
- Jobber man mer som i et akselerator-program, mer "hands-on" og tettere samarbeid med klientbedriften, så tror jeg man får bedre forretningsutvikling, og kommer raskere til målet som er vekst i større grad enn det som gjøres i dag.
  - o Kjeller prøver heletiden å kutte der de kan ift tid. Får at det skal få et positivt utfall tror han på å legge på litt mer ressurser i litt tidligere fase, ikke nødvendigvis penger, men personer, og så være mer utfordrende og krevende til klienten.
    - Eksempelvis akselerasjonsprogram på 3 mnder, så en konsolideringsfase hvor det utøves handling på det bedriften har planlagt og initiert. Og det kommer nok til å være det som tilbys de bedriftene i akseleratoren nå som avsluttes 8 juni. Da vil det kanskje være en oppfølging for noen av disse klientene ut året.

#### Det som er interessant med disse utviklingsbedriftene er:

- At de bedriftene egentlig bare går fra krise til krise, i positiv forstand for de som går videre. Det er alltid noen utfordringer, og så lenge man klarer å løse disse i en positiv retning sammen bedriften, så er det utrolig givende å være med på, og få til større ting på sikt.

#### Tips til jobbmuligheter innen forretningsutvikling:

- Utviklingsselskapene/Klientene må ha et kjerneteam også må de ha en god ressurs-pool av de kjenner og kan stole på som man har jobbet sammen med tidligere.
  - o Tror det er mange inkubatorer o.l. som tenker på samme måte.
  - o Mange som ser mulighet for å prøve nye forretningsutviklere gjennom en form for "some cure some pay"-modell med bonus for å lykkes.
    - Kjeller bruker noen sånne modeller for konsulenter litt avhengig av involveringen i klienten. Konsulenter kan bli innleid.
    - Hvis Kjeller eier selskapet alene, så er det ikke så vanskelig for de å prøve ut noen, men ved sameie så er det ikke like lett.

#### *Analyse*

#### Koding - beskrivelse av inkubatoren:

- TTO: Kommersialisering av forskning (overgang til kommersialisering i prosjektfase).

- Begynnelsen og i dag: Kjeller Innovasjon kommersialiseringsaktør av forskning for forskningsrådet sitt Forny-program.
- Forretningskonsepter med og uten gründer
  - Inntak av gründerteam, eller kun konsept hvor man bygger teamet fra eget nettverk med konsulenter som fungerer som med-gründere.
- Bra at inkubatorene blir målt ift resultater og ressursbasen de har.
- Inkubasjonslengde 2 år, med mulighet for 1 år til.
- Vekstfase: Ute av inkubatoren. Portefølje bedrift med eierposisjon og styredeltakelse.
- Ikke krav til eierskap i inkubasjonsfasen. Har konsepter i den fasen som de både investerer i og ikke.
- Investerer i inkubasjonsfasen, men ikke krav.
  - Fordel: Gir litt kapital ved behov til i egne klienter i inkubasjonsfasen ift å lære klienten i å kjøpe nødvendige tjenester for å frigjøre kapasitet.
- Akseleratorprogram
  - Fordel av Akselerator vs inkubatorprogram
    - En inkubator på 2 år er fort en hvilepute.
    - Jobber man mer som i et akselerator-program, mer "hands-on" og tettere samarbeid med klientbedriften, så tror jeg man får bedre forretningsutvikling, og kommer raskere til målet som er vekst i større grad enn det som gjøres i dag.
      - Kjeller prøver heletiden å kutte der de kan ift tid. Får at det skal få et positivt utfall tror han på å legge på litt mer ressurser i litt tidligere fase, ikke nødvendigvis penger, men personer, og så være mer utfordrende og krevende til klienten.

*Stikkord - beskrivelse av inkubatoren:*

- TTO
- Forretningskonsepter med og uten gründer
- Investerer i inkubasjonsfasen, men ikke krav.
- Akseleratorprogram

*Koding - måling av klienten for hele inkubasjonsprosessen:*

- Selektionskriterier
  - Et team som det går an å veilede.
  - Skalerbar forretningsmodell
  - Sikter internasjonalt
- Viktigste måleparametre underveis i inkubatorperioden:
  - Kort sikt
    - Ledelsen i klientbedriften gjennomfører og jobber etter sin handlingsplan og budsjetter selv om de revideres.
      - Likviditetsstyring er viktig.
    - Måling av: Bygging og utvikling av gründerteamet, og utforme teknologien sammen med kunden, få flere kunder.
  - Lang sikt

- Måler man omsetning, ebitda, osv. Men på kortsikt spiller ikke de parameterne noen rolle ift år nummer 2 og 3.
- Teamet i fasene
  - Fasene for konsepttesting og forretningsutvikling kan ofte løses av samme team.
  - Vekstfasen krever ofte nye typer ressurser.
    - Drivkreftene i etableringsfasen blir mindre aktuelle i vekstfasen
    - Fokuset på overgangen til vekstfasen og hvordan bemanningen skal se ut.
- Støtte-/lærings-kapitalmidler
  - Klientene de har eierskap i. Inni mellom vil Kjeller begynne "å dytte på noen hundre tusener" som vil frigjøre kapasiteten ved å kjøpe inn tjenester.
    - Opplæring: Få de til å finne ut hva som er mulig å kjøpe ekstra for å komme raskere til mål.
- Pilotkundefasen er ferdig når man er på kunde nummer 2 og 3.
  - Da skal man tone ned produktutvikling for å kunne klare å selge det man allerede har i dag.
  - Pilotkunde og hovedkundene bestemmer hva som er godt nok i produktutviklingen.

#### Akselerator-programmet ift tradisjonelt inkubatorprogram

- Bransjespesifikt, økt intensitet, kortere tid med relativt mer ressurser tilknyttet,
- Skal bli
  - Internt og eksternt opphav av konsepter.
  - Potensial for videreføring i alternativt inkubatorprogram.

#### Akselerator-programmet i Kjeller og samarbeidspartnere

- Initielle Akselerator-programmet
  - 3 mnder
  - Skaffe seg kunder, investorer, troverdig Pitch til investorer og kunder.
    - Hensikt: konvertere pilotkunden til flere betalende kunder.
      - Dette gjør man i første vekstfasen etter vanlige inkubasjonsprogrammer.
  - Gi forståelse om hvilke krav industrien stiller.
  - Retest av markedet ift lean/kunde-startup fokus. Syretest av forretningsmodellen.
  - Ingen automatikk
- Fremtidig Akselerator-programmet
  - Ønsker å knytte inkubatorens potensielle vekstbedrifter til akseleratoren.
  - Vurderer å knytte suksessfulle akselerator klienter til et slags avart av inkubator-programmet.

#### *Stikkord - måling av klienten for hele inkubasjonsprosessen:*

- Selektionskriterier
  - Et team som det går an å veilede.
  - Skalerbar forretningsmodell
  - Sikter internasjonalt
- Måling i inkubasjonsperioden
  - Kort sikt

- Grad av utføring av handlingsplanen
- Likviditetsstyring
- Konvertering av pilotkunde til betalende kunder
- Lang sikt
  - Driftsresultat (Ebitda), omsetning
    - Men etter år 2-3 drift.

#### Koding - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:

- Klient-resultater/statistikk:
  - Cirka 50% fullfører inkubasjonsfasen, og cirka 30% blir vekstbedrifter.
  - Måling av vekstbedrifter
    - Forskningsbedrifter 10-12 år før cash-positiv.
    - Alle deres vekstbedrifter fra 2008-2013 (6 år) fra null til 50% positiv Ebitda, så var 57% av selskapene over 8år og 21% 5 til 8 år osv.
- Kjeller fokuserer på å sikre den kommersielle utviklingen
  - Fokus på kjerneteamet med utvikling av salgsteam og ledelse av videre produktutvikling. Selve produktutviklingstjenester kan man kjøpe inn.
- Faktorer for å måle teknologiske vekstbedrifter:
  - Et spisset kundesegment i første markedsutviklingsfase.
- Ukentlig kontakt med sine bedrifter.
  - Samtaler for å finne ut hvordan de tenker og luke ut typiske feil.
    - Redd for flere salgsprosesser samtidig ift om alle slår til samtidig.
    - Pushe de til å snakke med kundens behov og problemer.
    - Lære å delegere etter at man tidligere har gjort alt selv slik at klienten kan rydde tid til viktige ting.
- Samarbeid mellom klientene i en vekstfasen.
  - I porteføljebedriftene: Opp til klientene å ta initiativ til det selv.
  - I akseleratoren: Her er det tettere samarbeid mellom klientene, spesielt siden programmet er bransjespesifikt.
- Teamet i fasene
  - Fasene for konsepttesting og forretningsutvikling kan ofte løses av samme team.
  - Vekstfasen krever ofte nye typer ressurser.
    - Drivkreftene i etableringsfasen blir mindre aktuelle i vekstfasen
    - Fokuseret på overgangen til vekstfasen og hvordan bemanningen skal se ut.
- Akseleratorprogram
  - Måling ift
    - Anskaffelse av kunder, investorer, troverdig Pitch til investorer og kunder.
  - Hensikt: konvertere pilotkunden til flere betalende kunder.
    - Dette gjør man i første vekstfasen etter vanlige inkubasjonsprogrammer.
    - Videreføring av klienter i alternativt inkubatorprogram.

#### Stikkord - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:

- Utvikling av kjerneteamet og det kommersielle
  - Utvikling av salgsteam og ledelse av produktutviklingsteam.

- Et spisset kundesegment
  - o i første markedsutviklingsfase.
- Ukentlig kontakt med porteføljebedriftene
  - o Hensikt forstå ledelsens tankegang og luke typiske feil.
- Samarbeid mellom bedriftene i porteføljen
  - o Opp til de tidligere inkubator klientene selv
  - o Akselerator klienter: Høyere grad av samarbeid pga bransjespesifikt, og hyppigere samlet.
- Teamet i fasene
  - o Vekstfasen krever ofte nye typer ressurser.
  
- Akseleratorprogram
  - o Måling ift anskaffelse av kunder, investorer, troverdig pitch til investorer og kunder.
  - o Hensikt: konvertere pilotkunden til flere betalende kunder.

Koding - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:

- Måling av team
  - o I vekstfasen endrede krav og mål til ressurser seg.
    - Fokus på hvordan bemanningen skal se ut.
  - o Bedre med et A team med i B produkt enn motsatt.
  - o Ledelseskomposisjon
    - Balanse mellom kommersielle personer og teknologer
      - Men fokus på det kommersielle
- Lean-tankegang for produktutvikling (pull-markedsføring)
  - o Viktig at klienten får god forståelse for hva kunden etterspør innen produktutvikling.
- Klientens opphav
  - o Miks av konsepter fra forskning og næringslivet.
    - Fokus på å ha en kommersiell person som bedriftsleder og balanse.
    - Balanse mellom teknologer og kommersielle personer.

Stikkord - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:

- Teamet fokus ift konseptfokus
  - o Ledelseskomposisjon
  - o Fokus på hvordan bemanningen skal se ut.
- Lean-tankegang
  - o Produktutvikling basert på pull-markedsføring
- Klientens opphav
  - o Miks av konsepter forskning og næringslivet

## GU Ventures - Intervju

- Inkubator/ Såkornskapital selskapet med forretningsutviklere.
- Andreas Albertsson
  - o Strategisk prosjektleder: Forretningsutvikler og investeringsleder

### Mål og krav til inkubatorbedriften:

- Profitt orientert inkubator.
- Krav til inkubatorbedriften
  - o Preinkubasjonsfase
    - Enkel forretningsplan
      - Investeringskostnadsintervall avklares og investeringskostnad fra GU og investerings-samarbeidspartnere.
      - Noen (3stk) selvfinansierer.
  - o Inkubasjonsfase
    - Investerer kun i såkornfasen/ bedriftsutviklingsfasen/ inkubasjonsfasen.
    - 4-5 år utviklingstid i inkubatoren for inkubatorbedriftene.
  - o Løpende opptak av klienter (ikke batcher)
  - o Studentbedrifter inkluderes også
    - Her tas det opp en student batch/gruppe periodisk.
  - o Fokus på å bygge et produkt så tidlig som mulig som kan demonstreres og testes.
- GU har investert i cirka 50% av sine klienter.
  - o Investeringskriteriet er en helhetlig vurdering av:
    - Grunder/team, konsept/produkt, marked og mange faktorer tilknyttet dette.
  - o Investerer i selskapet og ikke bare ta en coach/veileder rolle.
    - Dvs GU tar en styrerolle i selskapet der de investerer.
    - GU investerer vanligvis ikke når et konsept trenger mere forskning.
      - På en annen side har GU investert i cirka 8,9 klienter som jobber på samarbeidsplattformer for produktutvikling med etablert industri.
  - o Selskapene det ikke blir investert i
    - De har ofte en teknologi som trenger mer forskning før den utvikles.
      - Her lager man samarbeidsplattformer for produktutvikling med etablert industri.
    - Det behøves å bli tydeligere i sin teknologi og produkt.
- Alumn/vekstbedrift: Mål
  - o Når minimum kommersiell fase er nådd, så selges selskapet videre.
  - o Investering i vekstfase:
    - Ikke gjeldende for GU fordi markedet er kun inkubasjonsfase. Markedssamarbeidet er at de skal selge selskapene sine
  - o Samarbeidspartnere i vekstfasen:
    - Almi-invest og Industrifonden.
      - Gjelder for godt vekstpotensial-bedrifter
- Totalt 110
  - o 50 deleier i.
    - 30 av de i inkubatoren
    - 20 portefølje. De jobbes med å for å få solgt.

- Ikke-deleier i (solgt):
  - Lisens: 20-25 bedrifter
  - Stor bedrifter: rundt 5.

#### Vekstfase:

Portefølje bedriften kan beholdes i 10-15 år før de blir solgt. Fokus er at de blir solgt videre til venture kapitalsselskaper, andre bedrifter når de har blitt bygd opp til den verdien de skal ha.

- Vanlig styreledelse
- Skreddersydd
  - Rekruttering, IP,
    - Rekruttering: Er vanligvis av eksterne kommersielle aktører som kan styre selskapet kommersielt videre.
- Spesialressurser i GU
  - IP, markedsfører, Jurist:
- Samarbeidspartnere for kapitalinnhenting:
  - Almi er en VC, Aksjetorget (Børs), corporate finance bedrift (Cedermere).
- Menneskene skal fungere som bedriftsutviklere.
- Kommerielle personer blir rekruttert til bedriftsutvikling og som CEO av bedriftene.
  - Det er ofte ikke forskeren eller oppfinneren, men eksterne forretningspersoner,
- Forskningsbedrifter

### Analyse

#### Koding - beskrivelse av inkubatoren:

- Profittbasert inkubator og såkornkapitalselskap
  - Inkubatoren eller samarbeidspartnere investerer i klientbedriften fra og med inkubasjonsfasen
    - Altså ikke kun veiledningsrolle, men en styrende rolle gjennom krav om styreposisjon.
  - Det investeres ikke i er
    - Teknologi som trenger mer forskning før utvikling. Her behøves tydeligere teknologi og produkt.
      - Det etableres samarbeidsplattformer for produktutvikling med etablert industri.
- Markedskontrakt: De opererer kun inkubasjonsfasen, og har avtale med samarbeidende investeringsselskaper og industri om å selge seg ut når klienten går over i en vekstfase.
- Inkubasjonstid: 4-5 år
- Løpende opptak av klienter
  - (studentbedrifter tas inn i batcher/gruppevis periodisk)
- Statistikk på klientene.

#### Stikkord - beskrivelse av inkubatoren:

- Profittbasert inkubator og såkornkapitalselskap
  - Markedskontrakt med samarbeidspartnere om å selge seg ut etter inkubasjonsfasen. Selskapet kan beholdes i 10-15 år før det blir solgt.
- Løpende opptak med løpetid på 4-5 år.



Koding - måling av klienten for hele inkubasjonsprosessen:

- Vanlig styreledelse
  - o Handlingsplan-måling for hver forretningsfase
    - Preinkubasjon (bevise konseptet gjennom kundeetterspørsel)
    - Inkubasjon (konseptutvikling sammen med pilotkunde)
    - Postinkubasjon (første vekstfase: salg og organisasjonsbygging, IP, markedsføring, juridisk støtte)

*Stikkord - måling av klienten for hele inkubasjonsprosessen:*

- Måling gjennom
  - o vanlig styreledelse
- Måling av
  - o progresjon ift handlingsplanen

Koding - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:

- Vanlig styreledelse og progresjon ift handlingsplan.
  - o Eksterne kommersielle aktører styrer selskapet videre.
  - o Salg og organisasjonsbygging, IP, markedsføring, juridisk støtte.
- Samarbeidspartnere for kapitalinnhenting
  - o Almi er en VC, Aksjetorget (Børs), korporate finanse bedrift (Cedermera).
- Bedriften skal videreselges
  - o til VC-selskap eller relevant industrielt selskap.
  - o Samarbeid for videresalg av bedrifter med gode vekstpotensial til VCene; Almi-invest og Industrifonden.

*Stikkord - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon /porteføljen:*

- Vanlig styreledelse og progresjon ift handlingsplan.
- Bedriften skal videreselges
- Samarbeidspartnere for kapitalinnhenting
- Samarbeid for videre salg gode vekstpotensialer

Koding - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:

- Klienter direkte fra både forskning og industrien.
- Ikke mer info her.

*Stikkord - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:*

- Klienter direkte fra både forskning og industrien.

## *Kalmar Science Park Incubator - Intervju*

Mats Olsson - Inkubatorleder

### Inkubatorlederens bakgrunn

- Økonomi og markedsføring utdanning
- År 2000: Hadde eget markedsføringsselskap
- Jobbet senere som rådgiver for studententreprenører i bedriften Drivhuset.
- Var en av de som etablerte inkubatoren i Kalmar Science Park i 2004. Den ble revidert i 2007.

### Finansiering av inkubatoren

- Inkubatoren har for øyeblikket ikke fått tildelt kapital til drift fra det statlige støtteorganet Vinnova som støtter programmer for innovasjonsutvikling i Sverige.
- På en annen side får inkubatoren kapital til sin drift fra
  - o Kalmar kommunalbolag AB.
  - o EU-midler

### Struktur på inkubatorens forretningsutviklingsprogram

- Preinkubasjon: 6 mnder. Cirka 100 konsepter.
- Inkubasjon: 2-2,5 år. 15 til 20 klienter.

### Preinkubasjonsfasen

- Den varer i et halvt år.
- Denne fasen kartlegger og avgjør om klienten viser potensialet for å være et vekstselskap eller ikke.

### Inkubasjonsfasen

#### Måling av klienten i inkubasjonsfasen

- Klienten måles jevnlig (hver 14 dag) på gjennomføringsevne tilknyttet handlingsplanen og progresjonen i forretningskonseptet sin forretningsmodell/forretningsplan.
  - o Underveis i forretningsutviklingen fokuseres det på et skalerbart marked.
- Det fokuseres på kommersialisering av klientenes produkter, og at forretningsutviklingen er basert på tilbakemeldinger og behov etterspurt fra kundene (Lean-forretningsutvikling).
- Det er halvårskontrakter med klientene.
  - o Det gjøres evaluering av hver klient for hver kontraktsperiode ift fortsettelse eller ikke.
- Det fokuseres mer på kommersialisering enn det teknologiske fokuset.

### Inkubator-teamet

- 5 stykk forretningsutviklere (intern-konsulent), pluss administrasjon.
  - o Forretningsmodellering basert på Osterwalder benyttes.
  - o Klienten og intern-konsulent møtes hver 14 dag som er obligatorisk, utover dette er klienten oppfordret til å etterspørre om ytterligere støtte.

### Inkubatornettverket

- I tillegg tilgjengeliggjøres tjenesteytende aktører fra inkubatornettverket.
  - o Eks jurister, regnskapsførere, etc. Og noe mentorering fra bedriftsledere.

- Inkubatoren har også tilknyttet et business angel nettverk

#### Samarbeid i inkubatoren

- Bedriftene hjelper hverandre på teknologi.
- Det er ikke så mye aktivt samarbeid.
- Inkubatoren et eget forretningsområdet innen e-handel siden flere av nåværende og tidligere klienter er innenfor dette forretningsområdet. Her gis det rådgivning på noen felles områder for klientene. Her har klientene større nytt av hverandre, men det er opp til de selv å samarbeide, det gjøres ikke noe aktivt initiativ fra inkubatoren på dette.

#### Vekstfasen

##### Vekstkriterier

- Innovasjonsfaktor
- Internasjonal ambisjon
- I løpet av en 10 års periode skal bedriften nå en omsetning på 30 mill.

##### Inkubatortilbud for klientbedriftene i vekstfasen (Member-programmet)

- For klienter i en vekstfase etter inkubasjonsfasen, så tilbys programmet Member
- Members er et nettverk med industri-eksperter/konsulenter tilknyttet inkubatoren.
- Dette er passivt program for øyeblikket. Det vil si at klienten ikke følges opp aktivt. Men de får tilgjengelighet på et regionalt og nasjonalt nettverk.
  - o De jobber nå for at dette programmet skal bli et mer aktivt program hvor klienten får oppfølging
    - For mer info se casebeskrivelsen.
- De 4 store internasjonale IT-bedriftene har kommet direkte inn i Members-programmet.
  - o Hensikten er det skal knytte sammen store nasjonale selskaper som kan nyttiggjøre seg av hverandre.
    - I tillegg er hensikten at de store bedriftene kan brukes spesielt inn i inkubatoren sitt forretningsområde innen e-handel. Og dermed hjelpe inkubatorbedrifter innen e-handel på en bedre måte inn i et internasjonalt marked (internasjonalisering).

##### Klienter som har resultert i noe vekst/positiv omsetning

- 2 til 3 klienter har per april 2016, 10 til 15 mil omsetning.
- 2 til 3 klienter har per april 2016, 3 til 5 mil omsetning.
- Det poengteres at vesentlig effekten av inkubasjonen ift økonomisk omsetning i vekst vises først etter cirka 10 år.

#### Faktorer tilknyttet vekstbedriftene

##### Vekstbedrifter generelt:

- Viser; ambisjon og vilje til å skape vekst i bedriften, og viser guts og interesse.
- Forretningsmodellen deres har fokus på et internasjonalt marked og fokus på kapitaltilgang.

##### Vekstbedrifter basert på teknologi:

- Teknologisk produkt spisset mot en nisjemarked (spisset kundegruppe).

#### Ledelsesteamet i oppstartsbedriften

- Her fokuseres det på å ha personell som har fokus på det kommersielle og markedet. Ingenting selger seg selv. Hensikten er å drive utviklingen av bedriften og produktet basert på info fra kunden.

#### Opphavet/bakgrunnen til klientene i vekstbedriftene

- Universitetsutdannede.

#### Utviklingstid før markeds lansering

- Life Science bedrifter
  - o Eks bedrifter innen Body scan og robotisering tar lang utviklingstid.
  - o Hensikten er her å få tidlig kundekontakt (pilot kunde) hvor man får utvikle i samarbeid med pilotkunden.
- E-handel/netthandelsbedrifter har kort lanseringstid for sitt produkt.
  - o Eks. Hatstore.se
    - Innkjøp og utsalg gjøres raskt.
    - De har noen få ansatte og har en voksende omsetning.

#### Analyse

##### Koding - beskrivelse av inkubatoren:

- Finansiert av Kalmar kommunalbolag AB og EU-midler
- Inkubasjonstid: 15 til 20 klienter. 2-2,5 år.
- Inkubatornettverket
  - o Administrativ støtte fra tjenesteaktører i inkubatoren
    - Eks jurister, regnskapsførere, etc. Og noe mentorering fra bedriftsledere.
  - o Inkubatoren har også tilknyttet et business angel nettverk
- Det er ikke så mye aktivt samarbeid mellom klientene i inkubatoren
  - o Men innen forretningsområdet e-handel så har klientene mer nytte av hverandre, men det er opp til klientene å initiere det selv.

##### Stikkord - beskrivelse av inkubatoren:

- Finansiert av kommunale bedrifter og EU-midler.
- Inkubasjon: 15 til 20 klienter. 2-2,5 år.
- Inkubatornettverket
  - o Administrative tjenesteaktører, og business angel nettverk.
- Ikke så mye aktivt samarbeid mellom klientene.

##### Koding - måling av klienten for hele inkubasjonsprosessen:

- Måling av progresjon ift handlingsplan hver 14 dag i inkubasjonsfasen.
  - o Utover dette er det etterspørselsbasert støtte.
  - o Kundefokusert konseptutvikling
    - o Forretningsmodellering basert på Osterwalder benyttes.
- Halvårskontrakter med klientene ift fortsettelse eller ikke.
- Fokuseres mer på kommersialisering enn teknologiutvikling

*Stikkord - måling av klienten for hele inkubasjonsprosessen:*

- Måling av progresjon ift handlingsplan hver 14 dag.
  - o Kundefokusert konseptutvikling
- Halvårskontrakter
- Kommersialiseringsfokus

*Koding - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:*

- Vekstkriterier:
  - o Innovasjonsfaktor, internasjonal ambisjon, 30 mill omsetning i løpet av en 10 års periode.
- Inkubatortilbud for klientbedriftene i vekstfasen (Member-programmet)
  - o Nettverk av industrieksperter/konsulenter tilknyttet inkubatoren.
    - Passivt program foreløpig, altså klienten følges ikke opp ift bruk av nettverket. Programmet er under utvikling for at klientene skal få mer aktiv oppfølging.
      - De 4 store IT-bedriftene som har kommet direkte inn her er at de kan samarbeide, og støtte inkubatorbedriftene.
- Statistikk på klienter i en vekstfase: Omsetningsnivå.
  - 2 til 3 klienter har per april 2016, 10 til 15 mil omsetning.
  - 2 til 3 klienter har per april 2016, 3 til 5 mil omsetning.
  - Det poengteres at vesentlig effekten av inkubasjonen ift økonomisk omsetning i vekst vises først etter cirka 10 år.

*Stikkord - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:*

- Innovasjonsfaktor, internasjonal ambisjon, og omsetningsmål.
- Bygger opp et aktivt bedriftsnettverks-program for vekstbedriftene.
- Statistikk på klienter i en vekstfase: Omsetningsnivå.
- Inkubatortilbud for klientbedriftene i vekstfasen (Member-programmet)

*Koding - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:*

- Vekstbedrifter generelt:
  - o Viser; ambisjon og vilje til å skape vekst i bedriften
  - o Forretningsmodellen med fokus på internasjonalisering og kapitaltilgang.
- Vekstbedrifter basert på teknologi:
  - o Teknologisk produkt spisset mot en nisjemarked (spisset kundegruppe).
- Ledelsesteamet
  - o Fokus på kommersiell utvikling. Konseptutvikling basert på kunden (Lean).
- Klientenes opphav
  - o Universitetsutdannede
- Utviklingstid før markeds lansering
  - o Life Science: Lang tid
  - o E-handel/netthandelsbedrifter: Kort lanseringstid.

*Stikkord - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:*

- Vilje og ambisjoner om vekst

- Fokus på internasjonalisering og kapitaltilgang
- Initielt konsept spisset mot et nisjemarked
- Fokus på kommersiell utvikling (Lean)
- Utviklingstid relativt til bransje.
- Klientens opphav: Universitetsutdannede

## *Imperial Innovations Incubator - Intervju*

Graham Hewson – Incubator leader

Betegnelse av Innovations

- Mer riktig å betegne Innovations som et innovasjonsselskap.
- TTO er enheten som støtter i en preinkubasjonsfase. De som hjelper til med kommersiell utvikling før og i preinkubasjonsfasen (proof of concept).

Hans bakgrunn:

- Tidligere drev han sitt eget skuespiller-selskap og jobbe som skuespiller.
- 2004-2010 et annet sted i London, og ledet den etter hvert. Medium størrelse på 4 etg inkubatoren med cirka 15 bedrifter og 100 virtuelle bedrifter.
- 2010-: Imperial College Incubator leder de siste 6 årene hvor han har utviklet programmene.

### **Topics for the interview:**

6. Description of the incubator (not the incubator-program).
7. Description of the program content in the incubation phase for the client.
8. Description of the program content in the early growth phase/ post incubation phase for the client.
9. Measurement of the concept/startup in the incubation phase and early growth phase
10. Factors connected to growth companies (in general and within technology)

### **Questions for the interview:**

- **1. Description of the incubator (not the incubator-program).**
  - a. Incubatorens lokaler eies av Imperial College.
    - i. Imperial College
      1. er huseier overfor inkubatoren og klientene.
      2. betaler inkubatoren (Innovations) for å lede inkubatoren.
  - b. Generelt
    - i. Imperial inkubatoren ressurspersonene gjør ikke så mye tradisjonell inkubasjon/forretningsplanlegging og utviklingsarbeid siden klienten som oftest allerede har fått dette gjennom TTOen.
      1. Imperial inkubatoren ressurspersonene fungerer mer som veiledere for CEOene for klientbedriftene inn mot aktuelle ressurspersoner tilknyttet inkubasjonsfasen. Disse CEOene har hatt suksess med å starte opp oppstartsbedrifter tidligere.
        - a. Men klientbedriftenes mange teammedlemmer får støtte fra inkubatoren tilknyttet deres oppgaver i oppstartsbedriften.
          - i. Noen har en MBA fra før andre har ikke.
        - b. For selskapene med innleid CEO og et utviklingsteam, så fungerer inkubatorenheten mer som en aktør for å tilrettelegge klienten med fellesskapet/økosystemet tilknyttet inkubatoren.

- i. De erfarne innleide CEOene kommuniserer med hverandre, også støtter de CEOene i de mindre erfarne selskapene uten at det involverer betaling.
  - 2. Inkubatorlederen rolle i forretningsutviklingsstøtte
    - a. Hovedrollen til inkubatorlederen er å være en aktør som binder klientens behov opp mot relevant ressurser regelmessig.
      - i. Nummer to er alt administrativt ift fasilitetene tilknyttet klienten og sørge for at det er i orden.
      - ii. Det handler om at klienten liker omgivelsen i inkubatoren, og skape et godt felleskap og økosystem.
        - 1. Flere klienter kommer tilbake i etterkant av utviklingen av sitt selskap som rådgivingselskaper (tjenesteytere) overfor inkubator klienter.
    - b. Følger opp de små bedriftene uten innleid CEO. Og de får også mentorstøtte fra noen av de suksessfulle innleide CEOene. Sånn sett utfyller aktørene i økosystemet hverandre. Forhåpentligvis ikke så mye at ikke inkubatorlederen ikke har en jobb lengre.
- ii. Inkubator-teamet (betegnet CoCreate) de er 4 personer.
  - 1. Inkubatoren har ikke egne forretningsutviklere, men bruker ressurspersoner fra morbedriften eller tilknyttet tjenesteaktører.
  - 2. Inkubator teamet administrerer inkubatoren og støtter klientene i inkubasjonsfasen for linke de til de rette ressurser i Innovasjonsselskapet eller i de tjenesteytende bedriftene tilknyttet Innovasjons (alle faser) og inkubatoren (spesifikt inkubasjonsfasen).
    - a. Inkubator teamet tilknytter klienten i inkubasjonsfasen de kurs/workshops/arrangementer, kontaktpersoner som er relevant for klienten i øyeblikket.
  - 3. De samarbeider med forskere og studenter ved Imperial College for å sette opp et selskap eller selge en lisens på et konsept.
  - 4. Inkubator-teamet (CoCreate) jobber med
    - a. Venture kapital challenge/konkurransen inn mot studentene for å tiltrekke forretningskonsepter.
    - b. De jobber også sammen med inkubatorlederen som har ansvar for programmene for klientene i inkubasjonsfasen.
    - c. De jobber også med organisk vekstbedrifter som er i for tidlig fase ift å få store investeringer, og som trenger støtte ift bedriftsetablering. De får da støtte fra inkubatorens tjenester og tilknyttede tjenesteytere som er bedrifter som gir forretningsstøtte.
- iii. Innovations og inkubatoren har 13 rådgiverbedrifter (tilknyttede tjenesteyter bedrifter) innen forskjellige forretningsområder som er tilgjengelige for klientens forskjellige utviklingsfaser. Eks. inkubatoren/inkubasjonsfasen. Inkubatoren anbefaler 2 til 3 tjenesteytere i inkubasjonsfasen, men det er opp til klienten å velge. Inkubatoren



introduserer klienten til store og små selskaper som kan gi den tjenester til en passende kostnad.

1. Det er utviklet tillit til disse tjenesteyterne ift at de har jobbet med Innovations og blant annet inkubatoren.
  2. Det er lagd avtaler slik at de kan tilby tjenester til en lav kostnad for klientene i en tidlig fase.
  3. Ikke alle vil jobbe for bedriften gjennom livsløpet til klienten hos Innovations, men de har muligheten ift behovet.
  4. Eks. 3-4 banker som har samarbeid med Innovations og spesiallagde produktpakker for innovations kunder.
  5. 3-4 IP advokater, 2-3 IKT tjenesteytere (programmerere o.l)
    - a. Det er også en in-house IP ekspert i Innovations, og de har noe ledig kapasitet til å støtte andre klienter i inkubatoren inni mellom enn typisk de "store" klientene innen Life Sci.
- iv. I inkubatoren så støtter de større bedriftene med erfarne CEOer de mindre erfarne bedriftene.
- c. Investing in the client or/and not?
- i. Ja, men ikke direkte fra inkubatorenheten, men fra morselskapet (Innovations).
    1. Cirka 85% selskapene investeres i inkubasjonsfasen av Innovations.
      - a. Det kan kan skje i alle faser; preinkubasjonsfasen (proof of concept), inkubasjon (organisk vekst), og post-inkubasjon.
        - i. Eks. en ny klient inn i inkubatoren i fjor innen LifeScience – Konsept innen blodkreft. Innovations saminvesterte 90 mill pund (kalt serie A finansiering), og det er et selskap med 1 års drift og er i inkubatoren. Utvikler de seg riktig etter noen år får de serie B investering.
          1. Dette relaterer seg til investeringsfasene for privat kapital i litteraturen).
        - b. LifeSci klienter er veldig kapitalkrevnde å utvikle. Dette skiller inkubatorer med tilgang på latoratorie og testfasiliteter og de som ikke har det.
          - i. De investerer preinkub-fasen i mange life sci klienter med serie A med flere mill pund.
      2. Investerer også i selskaper som også ikke direkte har noe med TTOen å gjøre.
        - a. TTOen er en ledelsesfunksjon for inkubatoren på veiene av Colleget.

d. Sector specialization in the incubation phase.

    - i. Broader than Innovations (the TTO). Typical other sectors?
      1. Mixed tech inkubator: Fysiske:
        - a. Tidligere var det var det kun fysiske klienter. Han ønsket å utvikle et minimum ift kilder til idetilfang, programmer i inkubatoren,
          - i. Fysiske:
            1. Life sci 50%, clean tech 45%, annet 5% eks. smartech fra studenter ved universitetet (eks studenter som lager smart-klokker, altså miks med studenter og andre klienter.

- ii. Virituelle:
  - 1. Majoriteten av disse klientene er software/internett-applikasjons-selskaper.
  - 2. De kan nyttiggjøre seg av hele inkubatoren med unntak av å ha egne kontorer. Altså fellesområdene, adresse der (i London), arrangementer,
    - (1) Type klienter:
      - i. Relevant for klienter som jobber med EU-støttede prosjekter og er ikke lokalisert i London.
      - ii. Student bedrifter gjennom TTOen fra Venture capital konkurranser gjennom universitetet.
- e. Sources of income for the incubator and the client from the incubator?
  - i. Public or/and private support?
    - 1. Eierskap av inkubatoren: 100% av Innovations (TTOen).
      - a. Bygget eies av Imperial College ThinksSpace (bedriften som eier bygningsmassen).
    - 2. Public part-supported: Etableringen av den nye inkubatoren i 2006. Måtte levere noen måltall tilbake til myndigheten etter at inkubatoren var bygd. Eks. hvor mange arbeidsplasser som var skapt, støtte fra eierne, etc. Den offentlige delfinansieringen avsluttet i 2010, kun for etableringen av den, ikke fremtidig drift.
    - 3. Inntektene fra inkubatoren (husleie, etc) går tilbake til utvikling av inkubatoren.
  - ii. Result based financing?
    - 1. Inkubatoren måles ift mengde kontorer besatt, andel uteksaminerte bedrifter, kundetilbakemeldinger,
      - a. De er cirka 90-100% besatte kontorer. Det ideelle er 80 til 85% kapasitet, da er inkubatoren mer fleksibel ift utvikling hos eksisterne klienten ift til å vokse med bemanning og kontorplass.
        - i. Pga at london er presset på laboratorie lokaler, så er også inkubatoren presset på kontorplasser linket til laboratorie-fasilitetene.
          - 1. Innovations jobber med å bygge en ny inkubator for å tilknytte flere LifeSci-klienter til laboratorie-fasiliteter.
- f. Statistics about the clients in the incubation phase.
  - i. Average number of clients, incubation time, number of consultants.
  - ii. Success rate? How is that defined? How many go through? How many become growth firms?
    - 1. Snitt inkubasjonstid: 4-5 år.
      - a. Pga Life sci utvikling tar litt lengre tid 5-6 år. Litt lengre enn typisk inkubasjonstid på cirka 3 år.
    - 2. Hvert år uteksamineres ca 2-3 bedrifter, og man tar da inn 2-3 nye når det skjer.

3. 95% overlevelsesrate i inkubatoren av de fysiske klientene.
  - a. Grunnen til 95% overlevelsesrate er selekteringsprosessen/Due diligence prosess.
  - b. De måles 3 år etter uteksamineringen fra inkubatoren. 85% er fortsatt i forretningsdrift.
4. "Feiling selskaper": Nb! Flere av disse har et positivt utfall.
  - a. Av de klientene som ikke fullfører inkubatoren er ikke nødvendigvis feile konsepter, men kan ikke fortsette utviklingen av forskjellig grunner.
  - b. Eks. En klient (rettet mot sement-produksjon) forsker team innen sement. (sement produksjon er en av de mest CO2-forurensende aktivitetene i verden, mer enn flytraffik industrien).
    - i. Inkubatoren hadde et godt forskningsteam rundt konseptet i inkubatoren
      1. En av hovedinvestorene i prosjektet var en global sement-produksjonsbedrift globalt. De trakk seg som investor pga endring internpolitiske problemstillinger tilknyttet prosjektet og mulighet for påvirkning på aksjepriser. De prøvde å redde investeringen, var nærme, med måtte legge ned konseptet/bedriften.
    - ii. Etter dette klarte de å selge IP til et australsk selskap som har utviklet konseptet, slik at man snart får se konseptet.
      1. Imperial inkubator teamet for konseptet har kommet inn i andre suksessfulle områder.

- **2. Description of the program content in the incubation phase for the client.**

- a. Activity:
  - i. Different programs:
    1. Incubation- and acceleration programs?
  - ii. Type of support:
    1. Description of the support to the client from the incubator and the Technology transfer team. The cooperation and differentiation between these two?
      - a. Forretningsplanlegging og utvikling:
        - i. Når klienten (typisk innen Life Sci) kommer til inkubatoren så har forskeren et team rundt seg utviklet gjennom TTOen og Innovations. Da er de klare til å utvikle forretningskonseptet.
        - ii. Fysiske klienter:
          1. Slike klienter/team trenger lite involvering fra inkubatorlederen siden teamet er laget med erfarne kommersielle personer.

- (1) Dette utgjør 85% av de fysiske klientene i inkubatoren. Og disse går gjennom Innovations først
- 2. På en annen side så er det de mer uerfarne teamene (såkalt unge bedriftene) i inkubatoren som får mest støtte fra inkubatorlederen og ressurspersonene i inkubatoren. Grunnen er at mange av klientene allerede har grunnleggende forretningsutviklingskunnskap fra kurs på master ved uni. Derfor ikke nødvendig at inkubatoren kopierer dette.
  - (1) Dette utgjør 15% av de fysiske klientene i inkubatoren.
- iii. Virituelle klienter:
  - 1. 80% av de virituelle selskapene i inkubatoren kommer til inkubatorlederen først.
  - 2. Da er det spesielt viktig for inkubatoren å rettlede klienten til de riktige ressursene tilknyttet inkubatoren. Altså fungere som en god rettleder ift hvor i forretningsutviklingen den klienten er her har inkubatorlederen mer nær oppfølging av klientene.
    - (1) Eks av hans slike klienter. Har nylig hatt problemstilling tilknyttet IP (juridisk konsept beskyttelse).
      - i. Satt klienten i kontakt med en IP-advokat tilknyttet inkubatoren som ikke fakturerer han med en gang og som behandler klienten skikkelig, og som tar en rask undersøkelse av konseptet til klienten å vurderer plussene og minusene med ulike juridisk produkt beskyttelser.
- iv. Majoriteten av klientene i inkubatoren som allerede er investert i av Innovations trenger ikke støtte til forretningsplanlegging eller forretningsmodellering, fordi de allerede har en Relationship adviser i innovations som gjør dette (dedikert forretningsutvikler konsulent internt). Vanligvis leies det inn en CEO til å styre utviklingen av selskapet, og dermed forretningsplanleggingen og utviklingen. Forskeren er da enten med innen produktutvikling eller går ut av bedriften og tilbake til forskning, som den er best på.
- v. Ressursbehov i henhold til forretningsplanen innhentes gjennom Relationship advicer og eller inkubatorlederen.

- vi. Når en forsker kommer med sin ide til i Innovations, så vurderer TTO-teamet ideen passer best som en lisens eller oppstartsselskap
  - 1. Hvis oppstartsselskap: Så vil TTO-teamet gå igjennom grunnleggende forretningsplanlegging for utvikling av bedrift. Da vil man jobbe med å finne et team til å lage en kommersiell business.
  - 2. I tillegg vil man få med Venture teamet til å få med andre investorer. I dette tilfellet vil selskapet vokse raskt.
  - 3. Avhengig av hvor CEO er fra og hvor de beste ressursene er lokalisert for forretningskonseptet bestemmer hvor bedriften blir lokalisert. Altså tilknyttet nødvendige labor og fasiliteter. Det vil enten være i Imperial inkubatoren tilknyttet fasilitetene på Imperial College, eller science parken i Oxford, Stevenage, eller en av de andre tilknyttede forskningsinstitusjonene til Innovations.
- vii. Noen av forskerne er serie-grundere med et team tilknyttet seg. I slike tilfeller blir Innovations mindre involvert.
- viii. Innovations er involvert ved nye ideer, nye forskere, som kanskje ikke har startet opp et selskap tidligere, i slike tilfeller vurderer de om forskeren er den rette personen til bli med i utviklingen av selskapet. Så finner de CEO med "track rekord"; erfaring med startups, kan man få den inn til drive bedriften frem til Series A/fase 1 investering privat kapital som første milepæl i utviklingen.
  - 1. Serie A investering (første vekstfase) se infokilden: Det er etter såkornkapitalfasen. Hensikt er å skalere produktet og komme frem til en fungerende forretningsmodell. Aka komme frem til et virkelig produkt/marked.
    - 1) Finne ut eller gjøre skaleringen innen salg.
    - 2) Skalere geografisk eller til andre geografiske markeder (internasjonalt).
    - 3) Finne ut en forretningsmodell.
  - (1) <http://blog.eladgil.com/2011/03/how-funding-rounds-differ-seed-series.html>
- b. Nytte av forretningsstøtten (workshops/seminarer) for klienten
  - i. Etersom klientene i inkubatoren er i forskjellige utviklingsfaser, så vil kursene og arrangementene for klientene i har forskjellig nytte på tidspunktet de

deltar. For noen klienter er det aktuelt i øyeblikket, men for andre er det senere.

- ii. Inkubatorlederen og ressurspersonene i inkubatoren kommuniserer med CEO i klientbedriftene ift hva de etterspør av ressurser i øyeblikket.

- 1. Eks. en klient var forsøkt svindlet for flere hundre tusen pund. Dette knyttet seg til IKT-sikkerhet hos klienten. Inkubator satt klienten i kontakt med en IKT-sikkerhets-ekspert.

- (1) Ift dette satt de opp en workshop for 7-8 selskaper ift å IKT-sikkerhet hos disse klientene.

- iii. Reaktiv og proaktiv forretningsstøtte

- 1. Dette eksempel er reaktive forretningsstøtte ift aspekter som dukker opp undervis for enkelte

- 2. Så er det proaktive aktiviteter som er mer typiske aktiviteter som alle klienter går igjennom.

- (1) Workshops om R&D tax-credits.

Dette er skattefradrag som gis når man driver med forskning. Her bruker man ikke private aktører fordi da koster det penger, men man bruker statlige aktører til å komme inn å informere om dette. De setter seg ned å hjelper dem med det.

- (2) Lederskaps-seminarer

- i. Det vet at det kommer klienter hvert år som trenger lederskapsseminarer, og derfor arrangeres det årlig.

- (3) I tillegg er det et formelt møte med CEO i hver klientbedrift hvert kvartal hvor man undersøker ressursbehovene til klienten.

- i. Hvis det er en spesifikk ting så gjøres det direkte med den personen, gjelder det flere på et mer overordnet plan så lages det workshops.

- iii. Intensity of the support:

- 1. Meetings, workshops, courses?

- a. Møte med

- i. CEO for klientene hver kvartal.
- ii. Teamet tilknyttet hver klientbedriftene minimum en gang per uke. Mer uformell samtale om hvordan det går. Da tar de opp gjeldende problemer. Når det er problemstillinger de jobber med så kan de møte klientbedrifter 2-3 ganger i uken.

1. Det kan variere mellom problemer tilknyttet det forretningsmessige eller administrative ting til fasilitetene i inkubatoren (dataen virker ikke, lekasje o.l.).
  2. Det er en inkubator og ikke en akselerator hvor det gjøres samlinger hver eneste dag.
  - iii. En gang i måneden er det felles frokost for alle klientene i inkubatoren. Som gjør at klientene kan knytte sosial kontakt og nettverke med hverandre.
  - iv. Feedback seanse for inkubatoren:
    1. Inni mellom har de møte for alle klientene for å bringe frem problemstillinger tilknyttet fasilitetene i inkubatoren og business relaterte problemstillinger.
  - v. Midten av hver uke er det workshop innen forretningsutvikling.
  - vi. Siste fredag i hver måned er det pizza og øl.
- iv. Degree of specialized support for each client?
1. Industrispesifikke kurs:
    - a. For Life Sci klientene arrangeres det seminarer med industry eksperter regelmessig.
    - b. For tech selskaper relevante seminarer som hentes inn fra inkubatorteamet.
  - v. Degree of Co-operation
    1. Consultant to one client, consultant to many client,
    2. Client to client (Arranged or not?)
- b. Type of experience for the business developers in the incubator:
- i. Internal: Employee-roles: Business developers and/or investors
  - ii. External/close network: Not-employees, service providers, etc.
- **3. Description of the program content in the early growth phase/ post incubation phase for the client.**
    - a. To what extent is the incubator involved in the early growth process for the client?
      - i. When does the client leave the incubator? The criteria and why?
      - ii. Exit criteriene:
        1. Inkubasjonstid: Mer enn 5 år inkubasjon.
          - a. Overføring til en annen lokasjon. Man sparker ikke folk ut, men hjelper med å finne passende ny lokasjon.
            - i. Fasiliterer klienten ift å det bør være tilknyttet i Imperial, andre steder.
          - b. Så hvis selskapet ikke utvikles videre i Imperial snakker man med andre aktører. Imperial har samarbeid med mange inkubatornettverk og forskningsparker. Og vurderer hvor bedriften passer inn etter samtaler med aktørene.
        2. Teamstørrelse: Mer enn 10 personer i teamet.
        3. Skal de kjøpes eller gjøre en IPO (børslansering).
    - b. *Description of the post incubation: Same as in point 2.*
      - i. Denne klientfasen skjer i Innovations hvis de investerer, eller hos andre investor som de samarbeider med.

- **4. Measurement of the concept/startup in the incubation phase and early growth phase**
  - a. Measurement in the incubation phase?
    - i. Intensity monitoring and measurement? Related to investing or not.
      1. Det er et formelt møte med CEO i hver klientbedrift hvert kvartal hvor man undersøker ressursbehovene til klienten.
        - a. Hvis det er en spesifikk ting så gjøres det direkte med den personen, gjelder det flere på et mer overordnet plan så lages det workshops.
        - b. CEO for hver klientbedrift skal sikre at milepæler/delmål i utviklingsplanen blir møtt. Når det er problemer i utviklingen så skal CEO ta det med inkubatorlederen og eller sin Relationship rådgiver i Innovations.
      2. Når en klient går fremover i inkubatoren og den blir målt til å ikke skape videre vekst, men har en flat utvikling, så guides den ut av inkubatoren siden de fosterer klienter med vekst.
      3. Intensity of the support:
        - a. Meetings, workshops, courses?
          - i. Møte med
          - ii. CEO for klientene hver kvartal.
          - iii. Teamet tilknyttet hver klientbedriftene minimum en gang per uke. Mer uformell samtale om hvordan det går. Da tar de opp gjeldende problemer. Når det er problemstillinger de jobber med så kan de møte klientbedrifter 2-3 ganger i uken.
          - iv. Det kan variere mellom problemer tilknyttet det forretningsmessige eller administrative ting til fasilitetene i inkubatoren (dataen virker ikke, lekasje o.l.).
          - v. Det er en inkubator og ikke en akselerator hvor det gjøres samlinger hver eneste dag.
          - vi. En gang i måneden er det felles frokost for alle klientene i inkubatoren. Som gjør at klientene kan knytte sosial kontakt og nettverke med hverandre.
          - vii. Feedback seanse for inkubatoren:
            1. Inni mellom har de møte for alle klientene for å bringe frem problemstillinger tilknyttet fasilitetene i inkubatoren og business relaterte problemstillinger.
          - viii. Midten av hver uke er det workshop innen forretningsutvikling.
          - ix. Siste fredag i hver måned er det pizza og øl.
      4. IT system for progresjonsmåling av klientene:
        - a. Ikke for øyeblikket, men de jobber for øyeblikket med å skaffe et IT-system som overvåker progresjonen til klientene.
          - i. For øyeblikket bruker man vanlige dokument foldere på PC per klient
          - ii. Man skal gå over til et IT system som forskningsparkene i UK har som heter "Clarity".



Dette systemet måler klientene gjennom utviklingsfasene tilknyttet typiske aspekter per fase.

1. På den måten får man status på en klient til enhver tid til et bestemt detaljnivå.
- iii. Inkubatoren ønsker at IT systemet skal måle klienten og at de kvartalsvise møtene med klienten skal være sammen med finansiell person med erfaring fra oppstartsbedrifter tidligere for å diskutere utviklingen av delmålene/milepælene (eks en forretningsengel, eller en finansiell ekspert innen oppstart).
  1. Hensikten er at klienten skal da få en workshop med en ekstern ekspert for å gi tips til korrigeringer, og for å få klienten videre.
    - (1) Han har sett at dette virker andre steder, derfor er han interessert i det konseptet med rådgivning fra en ekspert med oppstartserfaring. Han har også noen klienter som synes det virker interessant.
- b. Measurement in the post incubation phase/ early growth phase?
  - i. TTOen eller annet selskap som kjøper selskapet.
- **5. Factors connected to growth companies (in general and within technology)**
  - a. In general:
    - i. Factors related to the team and the company
    - ii. The business practice
    - iii. HR management?
  - b. Svar
    - i. Ledelsesteamet, finansiering, tilgang på finansiering, samlokalisering med en kunnskapsbase.
      1. Det tilknytter mange gode ideer (klientene er på campus og kan jobbe sammen med akademikere/forskere), en sterke kommersialiserings-aktør som kan sette forretningskonseptene på en god forretningsutviklingsvei, og at klientbedriften utvikles i inkubatoren på campus, inkubatoren er ikke typisk akademisk i utseende men utstråler business og entreprenøriell som påvirker tankesettet til de som er der og kommer dit.
      2. Godt samarbeid med co-investorer.
  - c. Within technology:
    - i. Technology development method:
      1. Specialized/diversified? Complexity and degree of novelty?
        - a. Dette er Innovations (TTOen) sitt ansvar i tidlig utviklingsfase.
    - ii. The composition of the management team?
    - iii. The origin of the startup?
    - iv. Development time and degree of quality for first launch of products?

Send tilbake til inkubatorlederen:

- Minimum sammendraget av info om Imperial Innovations.

- Hvis mulig send hele oppgaven hvis jeg får det oversatt til engelsk.

## *Accelerace - Intervju*

Lene Schackinger Juhl.

Hennes bakgrunn:

- Can Mag (Master) i Business management og human resources.
- Operation manager for kundeservice i et reisebyrå i 10 år.
- Kom til Accelerace for 2,5 år siden fordi hun er god på HR og organisering.
  - o Jobber med utviklingsprogrammet for de danske klientene, og programmet for de utenlandske og nasjonale klientene/ den internasjonale konkurransen "Next step challenge".

Accelerator programmet Accelerace (nasjonal klient) og Next step challenge (internasjonal klient)

- Bedriften Accelerace sin forretningsmodell
  - o Er å finne en forretningsmodell som akselererer klienten sin vekstutvikling.
- Next step challenge
  - o Enda mer intensivt en-til-en-program enn Accelerace-programmet.
  - o Klientene her flytter fysisk til Danmark og bor her under deltakelsen i programmet.
  - o Sitter på kontor hver dag med deres business-akselerator-rådgiver.
- Programmene måles kontinuerlig av hver klient sin tilknyttede konsulent
- De investerer i noen av selskapene/klientene som kommer inn, ikke alle.
  - o Forutsetningen for investering er at de har gjennomført vårt program. Da har de gjort due diligence av akselerator-klienten. Da har de god kjennskap til forretningskonseptet og potensialet i det.
- Hensikten med de nye programmene i fremtiden
  - o er at Accelerace skal bli investorer i klientene i større grad.
  - o Dvs at de investerer litt med engang klienten er tatt opp i programmet, og får deretter tilleggsinvestering når de beviser riktig utvikling.
- Selekeringsprosessen forut for deltakelsen i programmet er meget grundig
  - o Kan være 50/50 at klientene søker eller blir rekruttert.
  - o Den kan starte et halvt år i forveien, de har snakket med bedriften, og prøver å rekrutere de til akseleratorprogrammet.
  - o Man undersøker markedet – kunder, konkurrenter,
  - o Klienten må pitche/presenter konseptet foran investorer.
  - o Selekeringsprosessen gjøres mye på samme faktorer som klientene blir målt på i programmet, altså
    - 1. Progresjon/framdrift,
      - Hvorvidt de viser potensial til progresjon.
        - o Viljen til å få utviklet og vokse med sitt konsept. Dette relaterer seg til teamet.
    - 2. Teamet
      - Hvor gode teamet er ift konkurransesituasjonen.
      - Hvor god erfaring har teamet innenfor forretningskonseptet.
    - 3. Markedpotensialet - Framtidspotensialet i forretningskonseptet
      - Har teamet høy nyhetsgrad på konseptet, men er det ikke kundeetterspørsel, så er det ikke det de skal satse på.
      - Foreldelsestiden
        - o Innenfor teknologi kan noe nytt eksempelvis bli gammelt etter to år.

- Fordel med deres akselerator-program
  - o Programmet er veldig tilpasset virksomhetene.
    - Det betyr at det er en coach som styrer programmet med teoretisk innhold, metoder, verktøy.
    - I tillegg har programmet et sterkt tilknyttet nettverk.
    - Etter hvert kommer programmet til å ha mer penger tilknyttet utvikling av klientene, i form av sideinvesteringer "støtte-investeringer"
    - Erfaring i forretningsutvikling og investering i klienter: Dette gir raskere og bedre innsikt ift om forretningskonsepter er gode eller ikke. Bedriften har 8 års erfaring, og de følger opp og får kunnskap om bedriftene som har gjennomført programmet og som de har investert i.
      - Dette blir akkurat som et aktivt involvert investeringsselskap med styrerepresentanter.
      - Kunnskap om hvordan få til vekst i klientene.
    - De har samarbeid med noen Amerikanske professorer som forsker i entreprenørskap.
    - De siste 2-3 årene har de begynt å kjøre akselerasjons-programmene selv ettersom dere konsulenter har begynt å få mye erfaring.
- Varighet på akselerator-programmet: 6 måneder
- Klientene deltar i deres program en gang.
  - o Men de har eksempler på klienter som har deltatt i akselerasjonsprogrammer hos deres samarbeidspartnere. Et selskap som har deltatt i akseleratorprogram nummer 1 hos et sør-europeisk el-selskap (Intense) og som nå deltar i Next step challenge. Også en annen klient som har gjort motsatt.
  - o Men vill ikke være en deltaker på Next step challenge, som deretter deltar i Accelerace.
- Utfall for klientene av akseleratoren
  - o Det internasjonale programmet/konkurransen – Next step challenge:
    - Accelerace sin første deltakelse i Next step challenge i 2014, så var det 7 av 9 bedrifter som fikk investering, ikke nødvendigvis fra Accelerace, men fra eksterne investorer.
  - o Det nasjonale programmet – Accelerace
    - Varierende utfall. Noen ganger er det mange med positivt utfall, altså får suksessfull forretningsutvikling/progresjon, andre ganger ikke.
      - Noen ganger 3 av 5 bedrifter, andre ganger 0.
      - Det er også varierende antall bedrifter som er med i programmet fra gang til gang.
    - Det anses også som suksess om de får investering fra andre investorer.
    - Årlig rate på cirka 50 % som vurderes som suksessfulle og videre potensiale etter gjennomføringen av deres program.
- Finansiering av klienten er basert på oppnåelse av milepæler/delmål i klientens handlingsplan.
  - o I Next step challenge får det 30 000 Euro lån fordelt utover. Dette er ikke egenkapital i klient-selskapet. De pengene deles ut etter måloppnåelse. En del på starten (0 mnder), så midtveis (2 mnder), og siste del mot slutten (4 mnder).
    - 10 000 ved ankomst når de kommer til Danmark.
    - Nest 10 000 utbetaling er to måneder etterpå hvis de har møtt de delmålene som er satt i samarbeid med konsulenten.
    - Progresjons-delmål: Klienten i samarbeid med konsulenten finner delmål som de må levere før neste progresjonssteg.

- Konsulentene skal bidra med sitt nettverk inn mot f.eks. en kommune, sykehus.
        - Disse delmålene er typisk knyttet til at klienten har vært ute i markedet å teste et eller annet. Det er ikke knyttet til omsetning.
        - Hensikten er å teste om verden er slik som de forespeiler seg, og å få noen kunder til å gi feedback på deres produkt.
    - Next step challenge er et samarbeid med et stort elektrisitetsforsyningsselskap, Bang Olufsen.
      - Konsulentene hjelper med: Accelerace prøver å åpne dører ift der hvor deres klienter relaterer seg til disse forretningsområdene, og da nettverk ut til ingeniører, teknikere, kundegrupper, testkunder.
- Mentorene
  - De hjelper på samme måte som finansieringstrinnene blir gitt, altså på
    - Starten, midten (2 mndr), og slutten (4 mndr).
  - Er bransjespesifikke industri-eksperter som vil kvalitetssikre forretningsmodellen og fokuserer en liten del og den viktigste utfordringen til bedriften.
    - Eks. hjelpe til med hvordan man skal utforme nettbutikk, teste sine produkter, hvor langt unna de er fra å ha kunder med sitt produkt, og mange flere innside-tips fra bransjen for å strukturere bedriften i bransjen.
- De interne forretningskonsulentene
  - Konsulentenes hovedoppgave er å utvikle en god forretningsmodell i samarbeid med en relevant kunde. Og videre gjøre proof-of-concept, gjøre test hos pilotkundegruppen for å få tilbakemelding på produktet.
  - Erfaringen til konsulentene og hva som etterspørres av kundene
    - For noen av klientene er det viktig at konsulentene selv har startet opp et eget selskap, det kommer an på bransjen.
    - Men det er like viktig at konsulentene har et stort nettverk.
    - Kunnskap om forretningsutvikling er det viktigste.
  - Konsulentene tildeles hver klient ut ifra hvem som kan mest om forretningsområdet.
- Grad av hvor styrende konsulentene er for klienten er varierende
  - For noen klienter er konsulentene mye styrende, men hos andre i mindre grad og da mer samarbeid. Dette henger sammen med teamet hos klienten og klientens behov.
  - Forretningsstøtten/rådgivningen
    - De bruker hypotesetesting
    - Lean-canvas
      - Altså forretningsutvikling basert på kunden, så ser de hvordan utviklingen blir ut ifra hva kunden etterspør. Ser hva man får "go or no" fra kunden på ift utvikling. Deretter lager man nye hypoteser ut ifra det.
        - Man lager altså ikke en spesifikk forretningsplan innledningsvis, men utvikler hypoteser underveis i samarbeid med kunden.
      - Dette blir de undervist i gjennom camps, og workshops.
      - Ift dette vil konsulentene være styrende.

- Man kartlegger hvor kunden er i dag og utvikler videre basert på Lean-canvas for å avdekke deres forretningsvirksomhet.
  - Hensikten er kartlegge forretningsmodellen deres og finne problemer med den som kan løses for å skape akselerasjon i utviklingen av bedriften. Det kan være en lang vei dit.
  - Pilotkunder for testing: Forutsetningen er at klienten har et kundeforhold som kan undersøkes videre, det er ihvertfall et utgangspunkt.
  - Man ønsker å få spesifikk og detaljert kundetilbakemeldinger for å utvikle konseptet basert på hva relevant kundegruppe etterspør.
    - Eks el-selskap som trengte info om alle elektriske ting i et spesifikt bygg, det å få tilgang på dette krevde gode kontakter, og noe konsulentene hjelper med.
    - Det vil si at akkurat det man tror er problemet faktisk blir reelt testet.
  - Forretningsmodellen vil forandres
    - En klient som vil drive sykkelutleie for turister, men etter samarbeid med konsulenten utviklet sykkellåser som man kunne låse opp med en app og hvor sykkelbutikker ble kunden isteden.
- Kunden lærer verktøyer for hvordan å drive forretningsutvikling. Eksempelvis den faktiske markedsføringen, salg, og regnskap må kunden skaffe selv. Men Accelerace rådgir om fremgangsmåten.
- Man lager noen overordnede delmål som skal til for å få utbetalt de neste 10 000 euroene.
- Klientene skal bruke verktøyene som Accelerace har og underviser i.

#### Måling av økonomisk vekst hos klientene

- Når de er i utviklingsfasen i programmet, så måles ikke økonomisk vekst, men heller progresjon i utvikling av forretningskonseptet. Økonomisk måling skjer ikke før etter programmet er gjennomført og at de blir investert i.
- Forretningutviklingsfasen, altså akseleratorprogrammet så måles 3 ting:
  - 1. Progresjon/framdrift,
    - Det er eksisterende kundeinteresse for deres produkt, og dette skal videreutvikles i akselerasjonsprogrammet.
      - De går ikke inn i klienter på helt begynnerfase.
      - Deres typiske kunde har vært etablert i 1 til 3 år, men ikke nødvendigvis omsetning.
  - 2. Teamet
    - Legges mye vekt på dette.
    - Hvem er teamet, hvem består de av, hvilken erfaring, erfaring med det gjeldende startup-konseptet eller i en helt annen retning.
    - Velger fortrinnsvis team på minst 2 personer, ift enmannsfirmaer.
  - 3. Markedspotensialet - Framtidspotensialet i forretningskonseptet
    - Hvorvidt kan konseptet bestå inn i framtiden.
    - Det må være en viss nyhetsgrad/potensiell innovasjon.

- De takker nei til konsepter som er utmerket, men som de ikke kan se er blir stort nok inn i framtiden.
- Klienter søker selvstendig eller blir anbefalt til Accelerace programmet
  - Klienter innenfor LifeScience/legemiddelindustri har lang utviklingstid, og det gjøres samtaler med slike aktuelle klienter for å finne ut hvilket tidspunkt som passer best for å gjøre programmet for hver klient.
    - Her er det ofte noen man kjenner i forveien som har anbefalt klienten inn til Accelerace.
    - For klienter som har lang utviklingstid så vil det være aktuelt å hjelpe til med utviklingen av teamet for videre utvikling.

#### Vekstfasen for klienter tilknyttet Accelerace

- Vekstfasen for klienter er typisk etter at klienten har gjennomført akselerasjonsprogrammene.
- Bedriften Accelerace sin forretningsmodell
  - Er å finne en forretningsmodell som akselererer klienten sin vekstutvikling.

#### Faktorer tilknyttet vekstbedrifter dette relaterer seg til selekteringskriteriene

##### Klientbedriftene sitt opphav

- Forsker erfaring: Eks bransjen life science er typisk fra forskning.
- Andre klienter kan komme fra alle mulige steder.
  - Eks.
    - Industri erfaring: Noen har jobbet i en bransje hvor de har sett et problem.
    - En klient for noen år siden kom fra utviklingsavdelingen i Nokia, og ønsket å utvikle noe nytt.
    - Sykkelkonsept-teamet: Så spurte seg selv, hvorfor kan man ikke leie sykler ute.
      - De hadde ikke spesiell erfaring med sykler.
      - De ønsket å leie ut sykler til turister, men endte med å lage en app-basert sykkelås for salg til sykkelbutikker.
- Det viktigste er at de er iverksettere og handlingsorienterte, det er det som er å være en entreprenør.

## Analyse

### Koding - beskrivelse av akseleratoren:

- Accelerace akseleratorprogrammet: For nasjonale klienter.
  - o 6 mnder
  - o Resultat:
    - Varierende utfall fra år til år. Estimert på cirka 50% suksessfullt utfall og videre forretningsutvikling.
  - o Klienten må ha tilstrekkelig med kapital til å gjennomføre programmet.
  - o Etter hvert komme programmet til å ha mer penger til utvikling av klientene (sideinvesteringer/støtteinvesteringer).
- Next step challenge akseleratorprogrammet: For internasjonale klienter.
  - o Mer intensivt enn det andre.
  - o Resultat: Accelerace sine klienter begynte å delta i 2014.
  - o Deltakerne får til sammen 30 000 euro i lån
    - Forutsatt stegvis progresjon, så en tredjedel fordelt til begynnelsen, midten, og slutten av programmet.
    - Knyttet mot delmål i handlingsplanen
      - Typisk virkelige markedstester.
  - o Også eget program for Smart energi og digitalisering
    - Kjeller Innovasjon har undersøkt dette programmet.
- Selekeringsprosessen: 50/50 med søkere og rekrutterte deltakere.
  - o Selekeringsprosessene er mye lik som målingen av klienten underveis i programmet:
    - Progresjon, teamet, markedspotensial
- Industri-ekspert-workshops gis månedlig i programmene.
  - o Fokus på løsning av den viktigste utfordringen inn mot markedet.
- Intern konsulent: Daglig måling av klienten fra den interne konsulenten
  - o gjennom deling av kontor og kontinuerlig støtte i forretningsutviklingen.
  - o Deling av konsulentens relevante nettverk.
- De investerer i noen av klientene i etterkant av programmet.
  - o Hensikten er at investeringsraten skal bli høyere.
- Programmet er tilpasset/"skreddersøm" til hver av deltakerne
  - o Kompetanse:
    - En veileder styrer programmet. 8 års erfaring med programmet.
    - hver konsulent spisser programmet med sin klient.
    - Månedlig støtte fra en industriekspert.
    - Sterkt nettverk.
  - o Hvor styrende konsulent blir i forretningsstøtten avhenger klientens team og behov.
  - o Forretningsstøtte
    - Lean-canvas og hypotesetesting
      - Utvikling basert på etterspørsel fra kunden. Ser hva man får "go or no" fra kunden. Deretter lager man hypoteser ift utviklingen i samarbeid med kunden.
  - o Klientene skal bruke verktøyene som Accelerace har og underviser i.

### Stikkord - beskrivelse av akseleratoren:

- To akselerasjonsprogrammer (Nasjonal- og internasjonal klient)



- Internasjonale programmet er mer intensivt enn det andre.

Koding - måling av klienten for hele akseleratorprosessen:

- Måling og oppfølging i begge programmene:
  - Daglig måling: Interne forretningsutviklingskonsulenter til hvert konsept
    - gjennom deling av kontor og kontinuerlig støtte i forretningsutviklingen.
    - Lean canvas og hypotesetesting.
  - Månedlig: Industri-eksperter tilknyttet
  - Kapital tilknyttet
    - Next step challenge: Lån 30 000 euro fordelt på 3 faser.
    - Accelerace: Forutsatt egen kapital til fullføring av forretningsutviklingen.
- Spesifikt for Next step challenge
  - Tildeling av lån og industriekspert-rådgivning basert på progresjon i utviklingen og oppnåelse av fellesskapte delmål for konseptet.
    - Begynnelsen, midten, slutten.
- Måling av hvorvidt klientene bruker verktøyene som Accelerace har og underviser i.

Stikkord - måling av klienten for hele akseleratorprosessen:

- Måling av progresjon i forretningsutviklingen av konseptet
  - Progresjon, teamet, markedspotensial
    - Daglig måling av forretningsutviklings-konsulent.
    - Månedlig måling av industri-ekspert.
- Måling av klientens anvendelse av programmets innhold og verktøy
  - Grad av tilegnelse av kunnskap og verktøy.
- Spesifikt for Life Science klienter.
  - De har lang utviklingstid og det gjøre samtaler på forhånd når det er best med forretningsutvikling av hver enkelt. Dette er rekruterte og anbefalte klienter på forhånd.

Koding - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:

- Vekstfasen er typisk etter at kliente har gjennomført en av programmene.
- Accelerace sin rolle er å finne forretningsmodeller som akselererer klientens vekstutvikling.

Stikkord - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:

- Vekstfasen er etter programmene.
- Planlegging for vekst iform av skalerbar forretningsmodell

Koding - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:

- Faktorer ved klienten: Progresjon, teamet, markedspotensial
- Klientens opphav

- Life science: Typisk forskning
- Andre bransjer:
  - Industrierfaring
  - Noen som ser et problem i markedet som de vil gjøre noe med.

*Stikkord - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:*

- Progresjon, teamet, markedspotensial
- Opphav
  - Life science konsepter typisk forskere.
  - Andre bransjekonsepter typisk industrierfaring eller ser problem i et marked.

## AbleCon - Intervju

Arnfinn Kalvenes – Bedriftsleder

- AbleCon start
- Teknologisk produkt (AbleCenter) og tjenester for hovedsakelig synshemmede.
- 2 personer i ledelsen av teknologiutviklingen av AbleCenter.
  - o Sparringspartneren er komplett motsatt av han. Han andre er en mye roligere person, men veldig gjennomtenkt.
    - Partneren har ikke hatt fokus på forretningsdrift og penger.
  - o CEO er kreativ og rask og gjennomførende, mens partneren er grundig og tenkende.
  - o Forskjellig bakgrunn
    - CEO så vidt dataskolert, mens han andre er tungt universitetsutdannet pedagog. Han ser fordelene av den miksen. Partneren har jobba lenge hos CEO i AbleCon før de fant ut av et så godt arbeidssamarbeid. CEO hadde mange flere før han som var nesten for like med CEO.
    - Viktig for CEO å finne noen man kan både jobbe og lede godt sammen med. Han ser fordelene av å være en liten org i utviklingsfasen av AbleCenter.
- Per i dag har de solgt 130 AbleCenter-systemer rundt i Norge.
  - o Før de kom inn i inkubatoren hadde de solgt cirka 5-10 produkter veldig lokalt.

### Bakgrunn

- Det begynte som en bijobb ved siden av studiene, hvor han som IT-tjenesteyter kom i kontakt med Hjelpemiddelsentralen, så de at han måtte leies inn, så etablerte han AbleCon. Så brukte han studielånet til å kjøpe seg bil, stereoanlegg og telefon, så kjørte han rundt og jobba døgnet rundt ift PC-støtte.
- Han har hatt datainteresse siden han var liten. Har alltid likt å fikse datamaskiner, og har gjort det for folk. Han har et til to år utdannelse innen IT.
- Han startet opp selskapet for 20 år siden siden han ikke fikk noen av jobbene han søkte på.
  - o Har siden da jobbet innen bransjen for folk med funksjonsbegrensninger og synsbegrensninger.
    - Har drevet med tjenesteyting og brukerstøtte innen hjelpeprodukter for denne gruppen.
    - I selskapet hans var det cirka 14 tjenesteytere.
    - De hadde tre avdelinger: oslo, vestfold, bergen,
      - De fungerte som konsulenter som kunne det tekniske og som drev med opplæring av produktene,
      - Mens det offentlige fungerte som innkjøpere og administratorer.
    - AbleCon så at det var null budsjett på hvilke varer og utstyr som ble kjøpt inn, mens det ble målt hva tjenestene kostet, og det var der skoen trykka. Fokus på bare den ene siden.
      - Da tenkte han at hvorfor sitter vi så spiser av den lille kaken (tjenesteyting) når det er så mye bedre marginer på den andre siden (utstyret).
      - Konkurransen ble tøffere.

#### Utviklingsperioden og overgangen til AbleCenter:

- AbleCenter var egentlig i skuffen da han kom til inkubatoren, og han trodde egentlig at han ikke skulle komme inn i inkubatoren. Det sa han også helt ærlig på første møte.
- Grunderens mål
  - o Forandringen for han var å gå fra å være konsulent til begynne med til å bli en produsent av et hjelpemiddel internasjonalt. Det var målet hele veien. Da sa Sissel og de andre at det var et sånt firma de trenger her inne.
    - Den omstillingen dere er i gang med nå har dere ikke vært borti, og det hadde de ikke.
      - Tilfeldigheter at Ablecon kom til inkubatoren, han ble tipset om muligheten fra en bekjent i Horten.
- De siste 5 årene har de merket at markedet har blitt innstrammet.
  - o De tok utviklingsskrittet for 5 år siden pga
    - 1. De var ikke fornøyd med produktene i markedet.
    - 2. De ble skviset på konsulentsiden og måtte gå til nye markeder.
      - De var gode på data generelt å kunne selte og fikse datamaskiner for hvem som helst. De hadde små verksteder å tok inn PC'er fra bedrifter
        - o Alt fra virus, installeringer, men der var de ikke spesielle (spesielt gode).
      - Mens det hjelpemiddelmarkedet de hadde vært i 15 år ute, der var de veldig gode. Der kunne de håndtere kunder raskt å ta mye høyere priser på. Derfor spiller de i den ligaen hvor de er best.
  - o De så da muligheter for
    - å gjøre produkter (kameraer) trådløse. Ved å få levende bilder rett inn på dataen.
    - å flytte utstyret vekk fra brukeren, slik at brukeren føler seg segregert fra resten av gruppen.
      - Her har det ikke skjedd forandringer på hvertfall 10 år.
    - Undersøkelser de gjorde etter de hadde lagd produktet AbleCenter vist at kun 50% av brukerne på ungdomskolen brukte det gjeldende utstyret på markedet.
      - Produktet (AbleCenter – trådløst kamera; bildeoverføring til data/tablet).
  - o De ble gradvis tvunget til å utvikle seg.
    - Grunnen var det offentlige ønsket å gjøre mere og mer selv. Der var det stramme lønnsbudsjetter. Og det offentlige var motivert til å drive selv med insentiver å om å kutte to konsulenter ute, så fikk de en ekstra stilling selv.
    - AbleCon var it-konsulenter for å støtte opp rundt utstyret som ble tilbydt til personer med synsbegrensninger.
      - De har synspedagoger, audiopedagoger, og folk med kunnskap innen syn-hørsel-bevegelse.
      - De solgte ut disse personene til ut til hjelpemiddelsentralen på årlige kontrakter. De gjorde altså Hjelpemiddelsentralen sine jobber.
        - o Noen i det offentlige begynte å presse AbleCon ettersom de kostet 3 ganger mer.

- I noen tilfeller presset de AbleCon skikkelig ved å t kontrakten, og så tilby konsulenten bedre lønn hos seg. Det kunne vi tåle litt. Mens noen av konsulentene synes det var kulere bedrift i AbleCon og sa at det var her de ønsket å jobbe. Utstyret var anbudsrunder i det offentlige som de ikke kjente til i det heletatt.
    - AbleCon var tekniske konsulenter eller opplærere som kunne produktene og brukerne godt og sydde det best mulig sammen for å få det til å fungere.
  - AbleCon så at det var null budsjett på hvilke varer og utstyr som ble kjøpt inn, mens det ble målt hva tjenestene kostet, og det var der skoen trykka. Fokus på bare den ene siden.
    - Da tenkte han at hvorfor sitter vi så spiser av den lille kaken (tjenesteyting) når det er så mye bedre marginer på den andre siden (utstyret).
    - Konkurransen ble så har at konkurrenter sa de kunne gjøre tjenestene "gratis", og da hadde ikke AbleCon noe å stille opp med.
    - Nå har innkjøpssystemet og anbudsrunder til det offentlige blitt mer regulert via systemet – Doffin. Gjennom EU-systemet som har stilt en rekke krav til tjenestene og også produktene som er mer ryddig.
  - Etter at AbleCon kuttet litt støtte med Hjelpemiddelsentralen, da så de at de produkter og tjenester ikke fungerte godt for kunden, og at kunden måtte ha support fra England, og historier gikk.
  - AbleCon fikk personer som flytt til Vestfold fordi AbleCon holdt til der nå, her er det bra service. Vestfold var et rebellfylke som gjorde at AbleCon fikk leve bedre her. Ved at Vestfoldfylket ønsker det beste for vår bruker punktum, mens de andre fylkene sa ..vi må forholde oss til regler,budsjetter som skal følges.
- AbleCon sitt hovedprodukt er AbleCenter
  - I registreringen av det nye AbleCon selskapet med AbleCenter så samarbeider CEO om driften med en av de tidligere it-konsulentene.
  - Nå mellom 6 og 10 mann som jobber med AbleCenter (AbleCon) en dag i uka, spredd utover. Siden ting tar tid
  - Oppgaver
    - Selv når produktet er ferdig med utvikling av første produktmodell, så må man ta bilder, legge det ut på nett.
    - Promotere det,
      - og reise rundt i alle fylkene i Norge. Banke på dører forklare det til rette personen, og vise det og forklare produktet, Så er det salg. "Er som vindyrkere; det man putter i jorda ser man ikke før om 5-6 måneder".
    - Salg: Ting tar veldig lang tid i denne bransjen. Siden det er det offentlig eller forsikringsselskaper og mer tunge institusjoner som betaler mye av dette produktet. Disse har strukturerte innkjøpssystemer.
- Produktsikring
  - Fikk hjelp av noen dyre forretningsadvokater i Oslo til en form for produktutviklings-sikring ved å ta "patent pending".

- Patent pendig betyr produkt under utvikling, og da ikke et ferdig produkt. Patent er på en annen side sikring av et ferdig produkt. Patent pendig å ha det gående er mye billigere enn patent. Det gir en viss sikring på konseptet.
          - Dette satt beinet i døra for at andre (patent-haier og bedrifter) ikke kunne ta ideen til å lage det.
          - Patent-haier ser konseptet, og tar patent, så får ikke det opprinnelige selskapet lage produktet selv.
          - Fordi det er et enkelt satt sammen produkt, men det var klosser som ikke var satt sammen på den måten før.
        - Hensikten er at man sikrer selskapet selv til å utvikle produktet, og skremsel for andre bedrifter.
        - De har kontakt med advokater ift om noe skulle skje.
        - De har patent-pendig i 143 land.
      - Han mener de har vært for redd for å vise fram produktet, samtidig som de har vært taktiske ift å ikke eksponere seg i for tidlig utviklingsfase.
        - Kunne vært mer tøffe ut i markedet tidligere, men det kunne også resultert i rask kopiering.
        - Har vært trykt i norge siden de vant en 4 årig anbudsrunde som ga en sikret levering til det norske markedet. Dvs at ingen kan angripe deg i norge med det produktet man har, da må de finne på noe helt hanne
          - Da fikk man 2 år til å bygge det. Da turte han ikke å gå utenfor norge å begynne å selge konseptet.
          - På vinne offentlig anbudsrunde betyr at man ligger på den offentlige innkjøpsmenyen.
            - Under: IT for skoler, takmontert it.
        - Folk er litt støkke ift de systemene de har også siden dette er ting de får av det offentlige. Noen har fått noe for 3-4 år, så kan de supplere med annet utstyr etter det.
          - De har også sett på måter for at potensielle kunder kan lettere bytte til deres utstyr.
- Motivasjonen
  - Når folk og kunder sier: yes det er smart, det funker, det er nyttig. Det er motiverende.
  - Positive tilbakemeldinger. Eks. Konferanse for synshemmede i sverige hvor 4 av 6 kommer med visitkort om å få selge løsningen deres. Og sier hva skal dere ha for produktet.
    - Skal videre på europeisk messe for synshemmede i Tyskland i mai.
  - Spennende og derfor han driver med det.

#### I inkubatoren

- Systematikk i inkubatoren: Her ville rådgiverne i inkubatoren ha systematisk utvikling på AbleCon
  - "Nå tar vi advokathjelp, nå tar vi personal", osv.
- AbleCon/CEO har aldri gått i rekker. Er det kø så går jeg automatisk bort til den andre for å sjekke, og det får jeg utfordringer på, men jeg vet jeg er sånn så da er det veldig greit. Man får kjeft stort sett, men det er ikke galt å gjøre det ift hans erfaring. Noen ganger skal man stå i rekker og da gjør man det. I inkubatoren følte de at deres team kunne konseptet sitt godt, og at støttepersonell i inkubatoren kunne strukturere konseptet.

- Ift deling i inkubatoren og andre lærende miljøer så mener han det er viktig å være uredd ift hvor god eller dårlig man er på ting. Det har han blitt mer reflektert på.
  - o Noen i inkubatoren finner man veldig god tone med fordi man er veldig like, men andre er veldig ulike. Hvor han sier hvorfor i all verden er han her, det er bare å gå hjem. Men de fleste er veldig flinke i inkubatoren.
- Inkubatoren har vært fleksible ift hva AbleCon har trengt av støtte.
  - o Han vurderer det som et slags kollektiv hvor man bidrar med sitt og får tips fra andre. Får et lite kontor og har konsulentene på toppen. Ved å bruke og høre på de inni mellom så mener han det gir god nytte.

#### Vekstfasen

- De er nå flytte til den andre gangen hvor vekstfase klientene befinner seg. Der har de planlagt å være et halv år til før de finner andre lokaler.

#### Utfordringen overordnet i vekstfasen nå

- Personal og penger, det å vokse fort nok ift konkurrenter.
- Personal
  - o Leier inn personell på timesbasis. Dvs personer man ikke trenger hver dag. Eks. programmerere.
  - o Det å få inn 2-3 nye personer inn og flytte hue mitt over til de er ikke gjort på en dag det heller.
    - Noen kan man lempe masse ting over på, men det kommer an på hvor god man er på å følge opp etterpå.
    - Man må i hvert fall ta ting med et smil, fordi det skjer alltid noe uforutsett. Man kan ikke planlegge alt, og man må regne med noen ting går til helvete, og da kunne mestre det.
    - Ha balanserte folk i leiern som man vet hva man kan gi hva.
    - Han kjenner sine folk godt, men skal man begynne å skolere seg på nye så tror han på kopiere det systemet man har tro på å gjøre det i hurtig tempo, når man må doble og tredoble bemanningen for å lykkes. Man må bare stole på folk, man må bare gi dem tillit og ha en plan, og være innstilt på å forandre den hvis det skjer noe.
- Penger
  - o Skattefunn:
    - Er det eneste vi har fått av økonomisk hjelp.
    - Da har man samlet alle utviklingskostnadene, for å slippe momsen. Ikke mye man får, men man får litt risikohjelp.
  - o Egne midler
    - AbleCon hadde en krigskasse/egen tilgjengelig kapital til utvikling av bedriften da de kom inn i Silicia. Han hadde litt over en million.
      - Til å leie inn programmerere, og få tak i gode folk osv. Og de har vært villige til å betale for å få tak i folk. De gjorde de tidligere i Oslo, ved at de så verdien og kunnskapen i folk, sa at det her vil jeg betale for, og spurte kan vi eie den utviklede teknologien etterpå, på programmeringssiden. På den måten har vi bygd opp mer og mer.
      - På den måten har vi fått et veldig godt samarbeid, "skal ikke si at vi har kjøpt oss til makt, men jeg tror at folk har samarbeidet på et visst nivå gratis". Har man penger i bunn og bygger litt

business for de også, så blir folk ordentlig gira. Dette gir gjensidig utvikling.

- Han hadde spart opp midler fra mange konsulenttimer fordi han vist at de trengte penger til det kom tøffere dager. Men de fikk aldri de dårlige dippene som all de andre bedriftene rundt fikk. De som konsulenter ble brukt av kundene gjentatte ganger. Hos de vanskeligste kundene så var det ofte de som ble kjørt ut for hjelpemiddelsentralen. Der fikk de tilbakemelding på at dere var flinke, og de ble sendt til alt mulig.
- De har brukt alt de har tjent hittil til å leie inn noen av de andre selskapene i inkubatoren en dag i uka for å utvikle bedriften videre.
- De er ikke noe gamblere, men går rolig framover.
- Det som er utfordringen er å gå fra de små investeringene, til å ta de virkelig store investeringene, så er man avhengig av å bli litt gran større og ha et jevnt trøkk med salg og man skal ha noe bra å selge hele veien. Man kan ikke bare satse på den lille bølgen innimellom.
  - I Norge er det begrenset marked og salg man kan oppnå med deres produkter.
  - Når man dro til Danmark med ferdig produkt, patent pendig, så fikk man god respons.
- En feil ift salg:
  - Han trodde at det solgte seg selv
    - Man må finne den rette til å selge sitt produkt, hvem er den rette å selge til i Danmark, Sverige osv. Man å finne ut i hvilke fora de salgsaktørene møtes i for deres system. Tysk messer og konferanser 1 til 2 ganger i året.
      - Når de møtte opp der, tok en telefon, og spurte om "å bli medlem i era forening". På neste møte så spør de, har dere noe produkt, ja det har vi også. Det var de ikke vant til.
      - Nå har de initiert kontakt med noen aktører hvor de ikke kan gjøre annet enn å følge opp senere.
- Salgsutfordring:
  - Det som kiler i magen er at de skal selge og håndtere et dobbelt så stort marked som det de har Norge, fordi det allerede lusker og går. Og neste gang et et 3 ganger så stort marked. Dette har skjedd veldig veldig fort.
- Planlegging
  - De har nå kanskje 3 stier de trækker opp, så stopper de opp å tenker:
    - Har vi penger, personal, tid, produktet.
    - Man pakker for å reise, men "aner ikke hvor man skal hen".
      - Sistgang hadde man brukt for det ene, denne gangen kanskje ikke.
    - Lær å spørre om nye ting
      - Bare det å frakte et nytt produkt, så må man ha med en «karne» (identifikasjons kort/dokument). Det trenger man ikke i Norge.
      - Produkt man har laget i Kina. Trenger spesifikk CE merking. Det hundre ting man skal fikse.
- Hans påstand om kapital i inkubatorer
  - Hadde man bare hatt litt økonomi i inkubatorer til inkubator klientene, så tror han det hadde blitt veldig bra utvikling for inkubator bedriftene.
    - Bare bitte litt strøkapital, ikke mye.



- Ressurser og nettverk i inkubatoren
  - Når han kom til inkubatoren, så sa han at han har aldri fått så mye hjelp i sitt liv. Og ikke hjelp oss for mye, for da blir vi så uselvstendig, å man går rundt å spør alle om det er bra, så gjør at man må vente på folk.
    - Man må være frampå selv og kjøre på.
    - 1 driftsåret: De gikk bare nedover gangen å spurte hvem de forskjellige var. Så leide vi inn halve gangen her første driftsåret vårt.
    - 2 driftsåret: Leide de inn hele gangen å litt av svingen.
    - 3 driftsår: Nå har de utviklet ferdig produkt (AbleCenter) og så er det bare godbitene som skal på.
      - Nå kan produktet oversette tekst og prate 6 språk.
        - Dette er muliggjort gjennom de andre klientene, hvor noen er spesialister innen romforskning. Og har teknologi på linser som er på nivå med øyelinser, som kan brukes i vår teknologi og da bruke mindre strøm. Det er selskaper som vi ser potensiale i og som kanskje kan jobbe med oss, noe vi ikke har tenkt tanken på før vi kom hit. Dette gir et enormt nettverk ift der de har vært tidligere. Man blir mye mer eksponert i inkubator-nettverket.
- Produktutvikling
  - Der de er nå er det ingen fare med å slippe ut produktet på markedet, siden de allerede har nytt produkt i skuffen, versjon to og tre.
  - Vanskelig å selge noe til kunden når man vet at det finnes en dobling og det er en tredobling på gang.
- AbleCon vurdering av Silicia nettverket
  - AbleCon etter hans øyne var en etablert bedrift da de kom inn i inkubatoren. De var da i en overgangsfase for å videreutvikle sitt nye teknologiske produkt.
  - Man kan si at de er i en overgangsfase til en tidlig vekstfase med økning i
    - Personell, markedsutvikling nasjonalt og internasjonalt, og produktvidereutvikling.
  - Han tenkte at de kunne tilføre tips til de andre klientene.
  - Nettverksbedriftene tilknyttet inkubatoren med flere sterke industribedrifter er nyttig.
    - Eks: Kongsberg Maritim, VingMed, SensorNor.
      - Ved samtaler med disse selv om det er stor forskjell i bedriftsstørrelse, så er det mye felles å prate om, men bare i en mye større skala.
      - De bare hever på skuldrene på det man selv tar som en kjempe utfordring.
  - Inkubatorbedriftene
    - Her kan man få tilgang på dyktige personer igjennom at de satser selv.
    - AbleCon har brukt mange av de for å leie inn tjenester.
- Markedsføring av inkubatoren
  - Han fikk høre om inkubatoren fra en kamerat som driver matbutikk i nærområdet.
    - Ble virkelig oppfordret ettersom han var i en oppstartsfase og hadde produkt-patenter og skal ut i utlandet osv. Halo, kom deg inn i det miljøet.

- Om ikke annet kunne det være alternative kontorer. Det det begynte med.
- Da han fikk hele menyen for hva de kunne bidra med. Dette skulle vi hatt for 15 år siden. Eks.
  - Forretningsplanlegging, styreopplæring, personalrekruttering, og alt innen forretningsutvikling.
  - Etter hans mening er dette litt farlig også, og han mener at dette kan gi for mye hjelp og gjøre grunderen uselvstendig. Det å være grunder er å ha "bein i nesa" selv, og kunne tryne og kunne gå lenge uten mat og vann.
  - Etter hans mening kunne man være med på aktiviteter i inkubatoren halve dagen stort sett hele uka i starten av inkubatoren. Etter hvert ble det mer håndgripelig å velge hva som var relevante aktiviteter i inkubatoren.
    - Han må ha et veldig fokus på hva som skaper utvikling for bedriften de neste to månedene. Alt som ikke er relevant i det tidsrommet vil ikke prioriteres.
    - Han verdsetter at bedriften støtter med struktur.
      - Growth Wheel er et fint verktøy for å holde oversikt over forretningsområdene i bedriften. Og for å loggføre viktige ting.
        - Her får man oversikt over hva som er viktig i organisasjonen. Er det finansiering, personal. Eller andre ting.
        - Hvor er det man skal. Hvor bør man bruke tid. Hva er utfordringene. osv.
- Nettverket og muligheten gjennom inkubatoren og NCE'et er enormt bra tilknyttet Vestfoldregionen og Østland-regionen.
  - Han har anbefalt mange selskaper inn her ut ifra det de har hatt behov for innen forretningsutvikling. Nettverket er gull verdt.
  - De har vært gode rådgivere. Og nettverket har vært det viktigste for han. At bedriften kunne kjøpe tjenester og få råd fra dyktige folk i nettverket, ettersom han mener de har vært veldig dårlig på det tidligere, og har funnet på alt selv, og vært super-selvstendige.
- AbleCon som klient i inkubatoren
  - Da de kom inn i inkubatoren så hadde de kunder rundt i Norge som de måtte hjelpe. Og da har det vært mye reising.
  - I hans øyne har de ikke vært en typisk inkubatorclient.
    - Men han tror den miksen av klienter bidrar til plusseffekt på tvers av klientene.
    - Blandingen at teknologiklienter har vært viktig for AbleCon ift til at de har kunne kjøpe tjenester av andre klienter. Han mener at de andre klientene ikke har drevet utvikling på helt samme måte, hvor noen har kanskje ikke visst sitt kundeområde, mens AbleCon har vært veldig bevisst på sitt kundeområde. Det er en nøkkel bedriftsutvikling.

#### Valg av kompleksitet på teknologien

- De har kjøpt både enkle, medium og avanserte teknologi-komponenter som de har vurdert i sitt produkt.

- De har testet mange varianter, og skrotet de som ikke har vært optimale. Det har vært veldig "petter smart greie" med testing for å finne løsninger som fungerer.
- De har hatt kapital til å kjøpe inn å teste komponenter ulik avansert teknologi. Altså best, middels, dårligst, så har de produsert en kombinasjon av det. Testet utvikling først i Kina og fant ut at det e best å lage det i en bedrift lokal i Borre som han ikke viste om, men som han fant ut etter utvikling i Kina. Så aldri noe strake retninger, men det sånn man finner ut etter hvert.
- Info spredning og deling: Ved å fortelle hva man driver med, så får man svar fra andre. Det sitter en annen kar i inkubatoren som sier at "jeg bygger vanlige ting under vann jeg, så det er bare å spørre meg". Helt rart, men det er sånn det blir med gode nettverk.
  - Hadde de utviklet på egenhånd så tror han de hadde fått det til, man at det hadde tatt veldig mye lengre tid.
- Visste ikke at det skulle koste så mye å utvikle AbleCenter, og vet ikke om han hadde gjort det om han hadde visst det. Men det var gøy å holde på og utvikle, det var som en baby for dem og alt var fokusert rundt det. Uansett om det skulle bli daler i bedriftsutviklingen, så skal de dit med en godt fokus.
- Produktene er gode nå, men de kan alltid bli bedre, og de må selges også, så man må ha en riktig balanse mellom salgsaktiviteter og produktutvikling.

#### Forretningsplanen er levende

- Den revideres hele tiden ift hvor de skal hen.

#### Han mening om bedriftsutvikling

- Det bør gi noe mer en kun resultatet (ekstern motivasjon), altså at intern motivasjon som er motivasjon i arbeidet underveis med det man holder på med.
- Modifiseringsegenskap
  - Han mener at hvis man har egenskapen til å modifisere ting og liker å gjøre det og presentere og stå for det, så er det en god egenskap. Han tro at ikke alle kan det, han mener det er veldig få personer som han møter som har den egenskapen, så det er noe å ta med seg.

## Analyse

### Koding - beskrivelse av bedriften:

- AbleCon startet som en tjenesteytende bedrift for cirka 20 år siden, hvor de installerte og lærte opp personell i teknisk utstyr for personer med synsbegrensninger. CEO etablerte selskapet og har hatt 14 konsulenter fordelt på Oslo, Vestfold, Bergen. Mens hjelpemiddelsentralen (staten) gjorde innkjøp av utstyr.
  - Ablecon vurderte at staten presset og målte veldig på tjenestene og ikke på innkjøp av utstyret (null budsjett). Fokus på kun den ene siden. Og marginene var mye bedre på utstyr enn tjenesteyting, og utviklingen ble mer presset i tjenesteytingsmarkedet for de. De var presset til å gjøre noe.
  - De var ikke fornøyd med produktene i markedet. Lite utvikling i markedet.
  - De ble skviset på tjenestesiden.
- o Dette var grunnlaget for at de gradvis ble tvunget til å utvikle seg og gå over til å bli en utstyr-produzent (AbleCenter) for cirka 5 år siden.
  - Mulighet basert på kundeinnsikt:
    - Så muligheten for å flytte utstyret vekk fra brukeren ettersom 50% av brukerne ikke brukte tildelt utstyr.
  - CEO tok med seg en partner til å lede utviklingen av AbleCenter.
    - Partneren er fagfelt spesialist utdannet, synspedagog, og motsatt personlighet av CEO.
    - I dag cirka 6-10 personer som jobber en dag i uka i mengde, spredt utover.
- o Oppgaver
  - Administrativt arbeid
  - Promotering/markedsføring
  - Salgprosesser. Dette tar tid i tunge organisasjoner.
- Hadde ferdig utviklet produkt da han kom til inkubatoren
  - o Var overrasket over at han kom inn i inkubatoren.
  - o Inkubatoren ville hjelpe AbleCon med overgangen fra tjenesteyting til teknisk-utstysproduksjon.
    - Gjennom strukturering av forretningsutvikling og inkubatorens sterke nettverk.
  - o Fokus på internasjonalt marked og jobber med det.
- Produktsikring
  - o "Patent-pending" (patent under utvikling).
- Motivasjon:
  - o Positive tilbakemeldinger på produktet.
- AbleCon er en potensiell vekstbedrift etter gjennomføringen av inkubatoren
  - o Internasjonalt markedsetablering og "patent pending"
- I inkubatoren
  - o Systematisk forretningsutvikling i inkubatoren fra støttepersonell
  - o Nytte av kontor pluss konsulenter.
  - o Sterkt nettverk
  - o Kjøpt teknologitjenester av de andre inkubator-bedriftene til å utvikle nye modeller som nå ligger klare i skuffen.
    - Hadde spart cirka 1 mill til utvikling av konseptet AbleCenter.

- Han føler at de ikke er typisk inkubator klient, da de har kommet lengre med produktet og markedet.
- Han mener inkubatoren kunne utviklet bedriftene mye mer om den hadde hatt litt "strø-kapital" til å støtte klientene noe fremover i utviklingsfasen.

*Stikkord - beskrivelse av bedriften:*

- Fra tjenesteytende bedrift til også utstyrproducent.
  - Ble tvunget til å videreutvikle sin bedrift.
- Da de kom til inkubatoren
  - Hadde ferdig utviklet produkt
  - Produktsikring: "Patent under utvikling"
- I inkubatoren
  - Systematisert forretningsutvikling
  - Sterkt nettverk til utvikling av neste produkt
  - Internasjonalisering har vært mål hele tiden.

*Koding - måling av hele inkubasjonsprosessen:*

- Inkubatoren
  - Prograsjonsmåling:
    - Inkubatoren gjennomfører prograsjonsmåling og –læring i seansen "Show and tell" hver 14 dag.
      - Denne seansen har også bidratt til forretnings samarbeid og innleie av andre inkubator klienter.
  - Måling ift bruk av bedriftsutviklings-programvare og anvendelse av læring.
    - Inkubatoren strukturerer AbleCon ift forretningsutviklingen og lærer oss å bruke datasystem for måling av forskjellige aspekter ved forretningsutviklingen (Growth Wheel).
  - Han er også litt redd for for mye forretningsstøtte i inkubatoren, da det kan gjøre selskapet uselvstendige og ubeslutsomme.
- Fra AbleCon: AbleCon sin måling av utviklingen av AbleCenter
  - Forretningsutvikling
    - Forretningsplanen er levende og revideres hele tiden.
    - Kortsiktig planlegging ift hvordan utviklingen går hele tiden
    - Flere salgsprosesser i gang samtidig
      - Har alltid planlagt 1-2 alternative spor ift det sporet han går.
    - Alle profitt fra salg i norge blir brukt ut videreutvikling i konseptet.
    - Leier inn personell på timebasis som ikke behøves daglig. Eks programmerere.

*Stikkord - måling av hele inkubasjonsprosessen:*

- Inkubatoren sin måling
  - Progresjonsmåling
  - Måling ift bruk av bedriftsutviklings-programvare og anvendelse av læring.
  - Han er også litt redd for for mye forretningsstøtte i inkubatoren
- CEO sin måling
  - Dynamisk og kortsiktig plan med overordnede mål.

- Flere salgsprosesser i gang samtidig.
- Personell
  - Ansettelse ift gjeldende behov for kapasitet
  - Leier inn folk som ikke trengs på daglig basis.

*Koding - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:*

- utfordringer i vekstfasen
  - Personal
    - Leie inn personer på timebasis som ikke trengs på daglig basis.
    - Ansette personer ift hva som trengs til daglig basis.
      - opplæring:
        - utfordring å flytte mitt hode over på de er ikke gjort på en dag.
      - Opptre positivt til endringer:
        - Man må ta ting med et smil fordi det skjer alltid noe uforutsett. Må kunne mestre at noe går til helvete.
      - Han kjenner sine folk godt, og ved ansettelse av nye tror han på å kopiere det som fungerer.
  - Kapital
    - Egne midler: Hadde cirka 1 mill til forretningsutvikling i Silicia.
    - Skattefunn.
    - utfordringen er å gå fra gradvis små investeringer, til å ta virkelige store investeringer.
  - En feil ift salg: Han trodde at det solgte seg selv. Forståelse for riktig salgskanaler. Eks forretningsmesser o.l.
  - Salgsutfordring:
    - Håndtering av først dobling og så tredobling av markedet.
  - Planlegging
    - Utvikler 3 muligheter (markeder)
    - Deretter vurderer han potensialet, og penger, personal, tid, produktet.
    - Lære å spørre om nye ting.
  - Produktutvikling
    - Kjøpte inn tjenester fra inkubator klientene til utvikling av neste modell som nå er klar på år 3.
    - NCE nettverket i Silicia vurderes som veldig nyttig.
      - Dette har speedet opp utviklingen for de.
  - Forretningsutvikling
    - Har solgt eksisterende produkt/varelager i Norge, og jobber med markedet i Sverige og Danmark.

*Stikkord - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:*

- Salg
  - Se nødvendigheten av riktig markedsføring. Håndtering av først dobling, og så tredobling av kundemassen.
  - Salg i Norge, og jobber med det svenske og danske markedet
- Personal

- Ansette ift behov på daglig basis. Opplæring. Opptre positivt ift uforutsette endringer.
- Kapital
  - Egne midler. Skattefunn. Overgang fra små investeringer til større investeringer.
- Produkt og konseptutvikling
  - Forretningssamarbeid/kjøp av tjenester fra andre inkubator klienter ift produktet.
  - Nytt av NCE nettverket ift veiledning.
  - Patent-pending registrering i 143 land.
- Planlegging
  - Håndtere flere prosesser samtidig. Eks flere salgsprosesser. Deretter vurdere videre steg ift org utvikling. Lære å spørre om nye ting.

*Koding - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:*

- Valg av kompleksitet på teknologien
  - De har kjøpt både enkle, medium og avanserte teknologi-komponenter som de har vurdert i sitt produkt.
    - Mulig pga egne midler.
  - Infospredning om konseptet
    - Pluss: Viktigheten av å spre info om det de driver med pga at andre kan bidra. Eksempelvis de i inkubatoren.
    - Minus: I tidligere utviklingsfase har de vært reservert med å spre info slik at ingen andre kan ta konseptet. Spesielt før patent-sikring.
- Hans fokus på bedriftsutvikling
  - Internmotivasjon: Være motivert av prosessen og oppgavene man gjør.
  - Modifiseringsegenskap: Man må ha egenskapen til å kunne endre ting, like det, og presentere det, og stå for det.

*Stikkord - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:*

- Valg av kompleksitet på teknologien
  - Vurdert forskjellig kompleksitet på teknologien, muliggjort pga egne midler.
- Infospredning om konseptet
  - Pluss ift å få nyttig hjelp av andre
  - Minus ift at andre kan kopiere de i en tidlig fase.
- Hans fokus på bedriftsutvikling
  - Internmotivasjon
  - Modifiseringsegenskap

## CLX Networks - Intervju

Intervjukontakt: Director R&D - Mattias Johansson

- Tema 1: Mål og krav til økonomisk vekst i CLX Networks, og resultater undervis
  - o Fra etablering til første vekstfase
  - o Gjennom første vekstfase
- Tema 2: Den tidlige vekstfasen for CLX Networks i inkubator/annet forretningsutviklingsselskap/selvstendig?
- Tema 3: Faktorer tilknyttet høyvekstbedrifter - CLX Networks

### Kort om startfasen i CLX

- Fokus på SMS-markedet
- 6 pers startet opp i 2008
  - o Eierteamets erfaring:
    - 5 pers fra salg fra operatørbedrifter med SMS-tjeneste og en med IT sikkerhet.
    - En av de 5 har forståelse for SMS-tjenestene; teknisk, markedet, og leverandører.
    - De 5 hadde SMS erfaring fra andre selskaper.
  - o Han var første ansatt i 2009 pga programvareutvikler bakgrunn
    - Han har jobbet med utvikling av et (BSS) Business support system til CLX
      - Kartlegging og analyse av selskapets aktører (kunder, leverandører, etc) ift:
        - o Statistikk: marginer, osv.
- CLX sin hensikt
  - o å gjøre SMS-markedet bedre.
- Kunder: Det var flere kunder da han startet.
  - o Starten handlet om salg ettersom 5 jobbet kun med det.
    - Uvisst om de daværende kundene var tatt med fra tidligere selskap. Det kan hende at de første kundene kom med på bakgrunn av at de kunne få bedre SMS-tjeneste gjennom samarbeidende utvikling med CLX.
- Starten
  - o 100% SMS tjeneste.
  - o Gode relasjoner til operatører
  - o Lineær ansettelse ift omsetning
    - Utviklingen har skjedd lineært, med gradvis ansettelse av folk.
- Fortrinnet
  - o Lang erfaring spes SMS bransjen. Deres kunnskap. Og fortsettelse av ansettelser av personell med riktig kunnskap.
- Strategien har endret seg litt de første årene
  - o Avhengig av hva konkurrentene har gjort. Og forbedre ift de.
  - o Teknisk og strategimessig utvikling har vært i henhold til deres viktige kunder og konkurrentenes utvikling
- Han bygger et BSS system (business support system)
  - o Bygger for kundene og fremtidig
  - o Dynamiske kunder, klare følge kundens behov ekstremt viktig.
    - Veldig dynamisk bransje.
- Uten støtte fra investorer underveis i hele utviklingen



- Vekst med egen kapital og fortjeneste fra selskapet underveis
- Innkjøp av tjenester (Insourcing):
  - De har kjøpt inn tjenester i form av å ansette på de områdene som er etterspurt fra majoriteten av kunder og utvikle selskapet.
  - I tillegg har de kjøpt inn administrative personell (tjenester/ressurser) til å betjene bedriften innen:
    - Eksempelvis funksjoner som er juridisk, økonomi, etc.

#### Samarbeid med Kalmar Science Park Inkubator

- Vi ble medlemmer i Kalmar Science park så sent som for ett år sedan og har dermed ikke nyttjat det for å utvikle foretaket.
- I fremtiden hoppas vi kunne nyttja nätverket för bland annat rekrytering lokalt samt att tillsammans med andra företag kunna hjälpa varandra att utvecklas ytterligare.

#### Hans egen kommentar til personlig utvikling og bedriftsutvikling

- Følg intern motivasjon, altså interessen i oppgaven, mer enn hovedsakelig motivasjon i resultatet. Fordi da har man det gøy mens man holder på.
- Finn ut hvordan man kan forbedre seg slik at andre får det bedre.

#### *Analyse*

##### *Koding - beskrivelse av CLX:*

- Eierteamets erfaring:
  - 5 pers med lang salgserfaring fra samme bransje og en IT-sikkerhetserfaring.
- Intervjuobjekt
  - Første ansatt året etter pga programvareutvikler bakgrunn.
    - Utvikler CLX sitt business support system (BSS) for kunder, leverandører, etc.
      - Ift marginer, etc.
- Oppstarten
  - Fokuserert på et marked: 100% SMS tjeneste.
  - Gode relasjoner til kunden/mobiloperatører-bedrifter

##### *Stikkord - beskrivelse av CLX:*

- Selvstendig bedriftsutvikling uten investor og inkubator.
- Så potensialet til forbedring av SMS-tjenester.
- Salgserfaring samme bransje og IT-sikkerhet.
- Programvareutvikler
- Oppstarten
  - Fokuserert på et marked og gode kunderelasjoner.

##### *Koding - måling av CLX i startfasen:*

##### *Stikkord - måling av CLX i startfasen:*

- Fokuserert på et marked (SMS-tjeneste) og gode kunderelasjoner.
- Lean i høy grad pga veldig dynamisk marked

- Ansettelse basert på etterspørsel fra majoriteten av kunder.
  - BSS hjelper med dette.

Koding - CLX i tidlig vekstfase:

*Stikkord - CLX i tidlig vekstfase:*

- **Selvstendig bedriftsutvikling**
  - Egen kapital og fortjeneste fra drift.

Koding - Vekstfaktorer hos CLX i tidlig vekstfase:

- Vil forbedre SMS-tjenestene sammen med kunder (Lean-forretningsutvikling).
  - Dynamiske kunder, klare følge kundens behov ekstremt viktig.
- Lang erfaring og høy grad av kundeinnsikt.
- Medlem i Kalmar Science Park sitt nettverksprogram (Members). Nylig initiert.
  - Hensikt å samarbeide med andre svenske tek-vekstbedrifter om samme problematikk i vekstfasen. Og til rekruttering til lokalt kontor.
  - Vil også selge tjenester til inkubatorbedriftene der.

*Stikkord - Vekstfaktorer hos CLX i tidlig vekstfase:*

- Veldig kundefokusert fordi kundene er veldig dynaiske ift markedet
  - BBS skal fange opp dette hele tiden
- Lang erfaring
- Ansetter etter hva kundene etterspør.
- Må ha intern motivasjon. Altså like oppgavene og prosessen man gjør.
- Finne ut hvordan man kan forbedre seg så andre (kunden) får det bedre.

## *Deloitte - Intervju*

Hovedsakelig Lasse Jensen, men også en kollega etter behov.

### Lasse Jensen sin bakgrunn

- Hans spesialisering fra universitet er skatterett og selskapsrett.
- 14 år i Deloitte, jobbet litt i det offentlige innenfor skatterett.
- Har i tillegg etter hvert penset inn mot oppstartsbedrifter
  - o Han har vært opptatt av å lage en organisasjonsmodell som skal være egnet for hvert oppstarts. Der tenker man også skatt. På en annen side er det ingen selskaper som kan leve av optimal strukturering ift skatt.

Deloitte sine representanter i inkubatoren har vært med siden oppstarten av inkubatoren.

- Han hadde de siste årene jobbet inn mot grundere
  - o Ift å holde kurs og Start i vestfold (forretningsutviklingsprogram for studenter i Vestfold).
- De har spisskompetanse tilknyttet problemstillinger for oppstartsbedrifter innen
  - o Juridiske spørsmål innen forretnings- og skattejuss.

### Deloitte sin rolle i inkubatoren og MTI

- Treddelt rolle
  - o Ene er fokus mot næringslivet i Horten.
  - o Det andre er NCE-MNT bedriftsklyngen og forskningsparken.
  - o Det tredje er inkubatoren.

### Rollen ift inkubatorbedriftene

- De jobber hovedsakelig basert på om de får et oppdrag fra en av de 3 områdene over.
  - o Enten etterspurtbasert eller innsalg.
    - De møter mange under lunsjen, hvor de har raskt sjekket bedriftsstrukturen, og anbefalt de å en best mulig struktur på deres selskap i den fasen bedriften er i.
- De gir noe rådgivning som det i realiteten ikke blir fakturert noe for.
  - o Kurs for inkubator klientene, NCE-klyngebedriftene, og regionalt næringsliv.
    - Dette fungerer også som markedsføring av Deloitte sine tjenester.
    - Eks kurs innen: IP, skattereform, kontraktshåndtering, opptak av investor.
  - o De har også hatt noen få kurs i inkubatorskolen, og da kun for inkubatorbedriftene. Det har vært basic innen avtalerett.
- De er deltakere og bidragsytere i klientenes progresjonsmøtene hver 14 dag – "show and tell".

### Deloitte sin støtte til inkubator klientene

(men også NCE-bedriftsklyngen, og næringslivet Horten).

- Hensikten i Silicia og MTI har vært å tiltrekke seg bedrifter innen micro og nano teknologi og IT. Og at noen av disse bedriftene skal være en av Vestfolds beste bedrifter om noen år.
- Noen av klientene i inkubatoren er i en tidlig fase med pilotkunde, mens andre har begynt å få god inntjening og har begynt å ansette.
  - o For å muliggjøre dette, er et ledd å lage en best mulig struktur juridisk og økonomisk optimalt fra starten.

- Grunnen er at restrukturering av bedriften juridisk kan være mye dyrere senere.
      - Hva er viktig ift drift hvis man skal ha med en eller flere ansatte, og da spesielt som partnere (medeiere).
    - Selskapsstrukturen henger også sammen med ambisjonene til bedriften.
- Fire aspekter med god selskapsstruktur juridisk og økonomisk, som representerer vekst i selskapet
  - Type drift selskapet gjør.
  - En eller flere ansatte ift skatteproblematikk.
  - Å ha med en passiv eller aktiv investor for å få kapital.
  - Bygge opp et selskap som skal selges.
- Flere klienter tikker av på alle, noen på noen av punktene.
  - For de fleste av aspektene over som representerer bedriftsvekst så er det den samme selskapsstrukturen som opprettes.
    - Det knytter seg ikke bare til skatt, men det skal begrense risiko for selskapet.
      - Eksempelvis, om et selskap driver med forskjellige forretningsområder. Så bør ha flere selskaper slik at de ikke brenner flere broer om en av forretningsområdene går dårlig.
  - Noen klienter takler å ha et selskap og noen har mer enn nok med et kanskje. Klienten må klare å håndtere konsekvensen av å ha flere selskaper også.
- Hans ressurs måles mer mot hvor mye ha betjener næringslivet i Horten.
  - Uvisst hvor mye Deloitte (hans) ressurs som brukes på inkubatornettverket og NCE-klyngenettverket ift andre klienter.
  - Men hensikten er å ha denne ressursen NCE, inkubatoren, og Horten generelt, slik at Deloitte sine ressurser er lettere tilgjengelig der etterhvert som det utvikler seg der.
- Et viktig støtteområde er skattereformen i Norge fra 2004-2006, kalt en "fritaksmetoden". Her er selskapsformen Holding-selskap aktuelt.
  - Hensikten er at flere av inkubator klientene vil være serie-grundere. Altså bygge opp og selge, så bygge opp nytt, helt eller delvis. Noen har vært det allerede.
    - Holding-selskap: I denne settingen bør man ha selskapsstrukturen "Holding-modell".
      - Ved salg av virksomheten med en Holding-modell, så kan man selge selskapet og så flytte verdien inn i Holding-selskapet til å investere i utvikling av nytt selskap uten å betale skatt.
        - Til forskjell fra om noe overføres til privat konto hvor det da blir ordinær beskatning.
      - Dette har vært aktuelt for AbleCon som driver to forretningsområder
        - Altså tjeneste yting, og produksjon og distribusjon av teknologisk utstyr for sin kundegruppe.
    - Holdingselskapet fører til at man får revisjonsplikt per dato i toppselskapet hvis man er majoritetseier og eier 100% driften i et annet selskap.
      - En holding-modell koster cirka 50 000kr. Med en kostnad for revisjon i tillegg.

- Det kan være lettere å gjøre dette i år 1 enn i år 3 eller 4, når man vet at man skal vokse og er på vei til å gjøre det.
- For andre konsepter i en tidlig fase må det å skaffe kunder prioriteres før dette.
- Hensikten er at bedriften struktureres så den ikke får skattekrav i utviklingsfasen og den tar inn riktig ansatte ganske tidlig.
  - Dette kan knytte seg til om det kommer ansatte inn i selskapet når selskapet har dårlig inntjening.
    - Det er dårlige regler i Norge i dag på opptak av ansatte; de er veldig strenge og uforutsigbare.
  - Når selskapet går bra kan det være at de ansatte ikke har evne eller vilje til å kjøpe seg inn i selskapet.
    - Det kan derfor være viktig å ta inn riktig ansatte ganske tidlig.
      - Hvis man gir de ansatte 10% aksjer så må vedkommende kjøpe andelen til markedspris eller så kan den få det i gave, men da må det lønnsinnberettes også til markedspris, som det må betales skatt for.
        - Blir selskapet verdt en det så blir andelene dyre å kjøpe, for folk som ikke har råd til å betjene kostnader utover vanlig boliglån.
          - Kjøper man aksjer tidlig kan det være en billigere å kjøpe men høyere risiko.
      - Alternativ kan være å love ansatte en form for opsjon til å kjøpe aksjer fremtidig til en lavere pris enn framtidig forventet verdi.
        - Tegner man en opsjon før det kommer en investor inn, så får den ansatte mulighet til å kjøpe aksjer fremtidig som kan omsettes ved innløsningen av opsjone. Da kan den ansatte betjene skatteeffekten den da får fremtidig.
        - Opsjonen kan være en dyr metode når selskapet går veldig bra.
  - Ansatt-aksjer
 

Det skal sikre egeninteresse for å stå på og at personen ikke kort tid etterpå hopper over til konkurrenten.

Dette har ikke vært et problem for inkubatorene enda, men erfaring fra andre tidligere klienter så har dette vært en problematikk.

    - Når ansatte skal signere aksjekontrakter så trekker de seg i siste liten fordi det er dyrt.
      - Sammenliknet med fast eiendom så har man noe håndfast, men skal man investere i en bedrift så ligger verdien i personene (deg og grunderen) og ideen. Enkelt sagt kan grunderen bli påkjørt i morgen, og hva da. Dette er mindre håndfast enn en fysisk verdi.
    - I en veldig tidlig fase så kan en ansatt-partner kjøpe 10% til en lav pris, eks. 50 000 kr. Dette kan forsvares overfor kone og hjem. Dette er ikke et problem.
      - Når grunderen gjør ytterligere emisjoner og er villig til å pantsette huset for å hente inn kapital.

- For slike ytterligere investeringer i bedriften fra de ansatte er svaret ofte nei, og da blir eierposten til den ansatte vannet ut og effekten for å stå på for bedriften og seg selv på bakgrunn som å være medeier vil få redusert effekt.
          - Erfaringsvis fra entreprenør-bransjen: For å få med dyktige daglige ledere så må man ofte tilby en aksjepost på kanskje 10%.
            - Ideen er at den daglige lederen skal yte maks for bedriften og også ha en egeninteresse går bra. Altså en bonustankegang som belønner når det går bra, og i motsatt tilfelle. Dette utover lønn og andre bonuser personen har.
          - En grunder er veldig sårbar alene, det å ha flere ansatte og partnere (og da dele eierskapet med) gjør også bedriften mer attraktiv overfor kunder. Eksempelvis om man blir dårlig så er det flere som kan håndtere driften av bedriften.
- Kapitalinnhenting for gründere
  - Mange gründere er veldig dyktige og kan få inn kapital med
    - Egen midler, inntjening fra annen jobb, støtteordninger, lån,
    - Men uansett har de begrensede midler.
      - I starten er det spørsmål om hva man skal bruke de til som er den største utfordringen.
        - En ting er bedriftsorganisering, markedsføring, hjemmeside/facebook, rådgivere. Man får ikke gjort alt i år 1.
          - Mange tenker at jeg kan føre regnskap selv og skrive kontrakter selv, og det kan gå, men på et eller annet tidspunkt må man ikke bli begrenset i kapasitet pga administrative oppgaver som andre bør gjøre og som ikke er kjerneområder til bedriften. Lett å si det når man må betale for å kjøpe det inn.
            - I inkubatoren anbefaler de å sette bort regnskap og mva, og også bistand til andre ting. Men mye må man også gjøre selv i praksis.

Faktorer tilknyttet oppstartbedrifter i en vekstfase ift omsetning og ansatte

- Ansatte og aksjer: De er ikke sikkert at man skal gi ansatte aksjer, noen har en filosofi om at det ikke er greia.
  - Han mener at man skal være nøye med utplukket av hvilke ansatte man gir aksjer og forhøre om den ansatte egentlig er interessert i det, noen er ikke det.
    - Man bør vite litt om de ansatte og ikke være ukritisk til å ta inn alle. I tilfeller hvor en ansatt har litt kreditorpågang hvor en ansatt risikerer å gå personlig konkurs, så må man kjøpe ut aksjene fra fra bostyrer, noe som ikke er et ukjent fenomen. Derfor skal man ikke være ukritisk til

- ansatt-aksjer. Der hvor dette er et reelt problem, så er det bedre å gi dem litt høyere lønn. Da får heller de ansatte rydde opp personlig først.
- Selskapsstruktur som er lønnsom på sikt
    - o Det er i dag mulig å få i dag relativt billig ettersom aksjekapitalkravet er relativt lavt (30 000).
  - Inkludering av egne oppspart kapital til utvikling av selskapet
    - o De som virkelig vil satse selger unna egne verdier for å få kapital/betalingssevne til utvikling av bedriften.
      - De må svi litt for å satse, men det er ikke sikkert at er så populært på hjemmebane.

## Analyse

Koding - beskrivelse av aktiviteter i inkubatoren:

- Spisskompetanse innen forretnings- og skattejuss.
- 3 delt rolle: Etterspørsel eller innsalg til:
  - o Næringslivet i Horten
  - o NCE-MNT
  - o Inkubatoren
- Oppgaver i inkubatoren det i realiteten ikke blir fakturert for
  - o Kurs til de 3 aktørene. Eks. IP, skattereform, kontraktshåndtering, opptak av investor
  - o Også noen kurs i inkubatorskolen. Hovedpunkter i avtalerett.
  - o Deltaker og bidragsyter i seansen "Show and tell".
  - o Organisere en klient med optimal selskaps-struktur
    - Juridisk- og økonomisk optimal selskapsstruktur relatert til vekst i bedriften.
      - Hensikt pga at dette kan bli fordyrende senere og for å redusere økonomisk risiko.
      - Fire aspekter
        - o Type drift
          - Holdingselskap når det er flere typer drift.
            - Eks tjenesteyting og produksjon/produkt salg.
        - o Ansatte ift skatteproblematikk
          - Ansatt-aksjer og ansatt-aksje-opsjoner.
        - o Passiv eller aktiv investor ift kapital
        - o Bygge et selskap som skal selges.

*Stikkord - beskrivelse av aktiviteter i inkubatoren:*

- Forretningsjuss og skattejuss
- Oppgaver
  - o Kurs innen Eks. IP, skattereform, kontraktshåndtering, opptak av investor, etc.
  - o Bidragsyter i regelmessig fellessamling for klientens progresjon "show and tell".
- Juridisk- og økonomisk optimal selskapsstruktur relatert til vekst i bedriften.

*Koding - beskrivelse av aktiviteter vekstfasen:*

- Ansatte og aksjer:
  - o De er ikke sikkert at man skal gi ansatte aksjer, noen har en filosofi om at det ikke er greia.
- Selskapsstruktur som er lønnsom på sikt
- Inkludering av egne oppspart kapital til utvikling av selskapet
  - o De som virkelig vil satse selger unna egne verdier for å få kapital/betalingssevne til utvikling av bedriften.

*Stikkord - beskrivelse av aktiviteter vekstfasen:*

- Utfordringer ift ansatt-aksjer, og emisjoner (kapitalutvidelse).
  - o Egne midler er viktig i forretningsutviklingsprosessen.
- Juridisk selskapsstruktur som er lønnsom på sikt, spesielt vekstbedrifter.



## *SIVA - Intervju*

Randi Torvik – Leder for offentlig støtte av inkubatorer i Norge (kompetanse og finansielt)

Spesifikt intervju-tema for Siva:

- Jeg ønsker å undersøke hvordan SIVA jobber for å utvikle teknologibaserte inkubator klienter i teknologi-inkubatorer. Her vil det fokuseres på spesifikt den tidlige vekstfase for inkubator klientene.
  - o Hvorvidt og på hvilken måte utvikles det spesifikke utviklingsprogrammer for teknologibedrifter i en tidlig vekstfase?

Hennes bakgrunn

- Utdannelse: innen samfunnsdemografi og samfunnsøkonomi. Skrev hovedoppgave om Næringshager.
- Yrkesliv: Nærings og handelsdepartementet innen næring- og innovasjonspolitikk i noen år. Så Regional departementet – regional innovasjonspolitikk. Siva i nesten 10 år med ansvaret for den nasjonale inkubasjonssatsingen. Og andre områder innen hvordan virkemidlene henger sammen nasjonalt spesielt sammen med Innovasjon Norge, Forskningsrådet, hun har også hatt en del styreverv i Innovasjonsselskapene som har inkubatorer.

Om Siva

- Siva nasjonal aktør bidrar både med kapital, kompetanse og nettverk,
  - o for inkubatorer, næringshager, nettverksklynger.
- Kompetanse:
  - o Styredeltakelse er en måte Siva bidrar med kompetanse på strategisk nivå for inkubatoren.
- Nettverk:
  - o For regional utvikling så er næringshager og inkubatorer viktig, mens bedriftsklyngene er svært viktig.
  - o Inkubatoren er ikke en isolert enhet, men er hovedsakelig avhengig av sitt regionale nettverk. Siva jobber veldig mye nå med å utvikle et økosystem/struktur hvor ulike elementene som bedriftsklyngene (næringsliv og forskningsaktører) er svært viktig.
    - Utfordringene til klyngene og egentlig inkubatorene er å få tak i gode caser/forretningskonsepter og videreutvikle de.
      - Det å bidra til knoppskyting/forretningsutvikling fra klyngene, der har inkubatorene en stor rolle. Dette er noe Siva fokuserer mye på.
      - I industri-omstilling som Norge står overfor, så bør inkubatorene utgjøre en forskjell tilknyttet regionale bedriftsklynger og næring.
- SIVA, Innovasjon Norge (IN), og Forskningsrådet
  - o er egne organisasjoner med ulike eiere, og hver sine roller.
  - o IN og Forskningsrådet er mye større i org.størrelse en Siva.
  - o Men Siva jobber tett med disse organisasjonene.
  - o Men vel så viktig er det at innovasjonsselskapene og inkubatorenheten, jobber tett med IN. Det ettersom kundene til innovasjonsselskapene og inkubatorenheten ofte er kunder i IN. Dette ift å søke påveiene av klientene om etablerertilskudd, og liknende.

- Siva er program-rettet i form av at de støtter Inkubatorer og Næringshager,
    - Men når er det mye spenjaner som vokser opp eks. "maker-spaces", "coworking-spaces" (Mesh i Oslo, Digs i Trondheim), og andre typer samlokaliseringer.
      - Siva er på eiersiden i Digs.
  - Målet med Siva sin støtte finansielt og i kompetanse:
    - Det som overordnet viktig for Siva er at de bidrar i selskap der de jobber gjennom eierskapet og at selskapene uavhengig om det er et innovasjonsselskap eller et coworking-selskap skal bidra, er at bedriften skal bidra vesentlig med forretningsutviklingskompetanse til hovednæringen til bedriftene og at skal støtte oppstartsbedriftene til å vokse. Det skal ikke bare være et sted å ha kontor, og kun billig husleie for inkubatorbedriftene.
- Årlig samtale med inkubatorene
    - Hva er hensikten med denne?
  - Grunnlagt for finansiering av inkubatorene eks per 2016
    - Var det her øremerkede midler? Eller bestemmer inkubatoren selv hvordan midlene brukes?
  - Støtter Siva alternative forretningsutviklingskonsepter tilsvarende NorseLab (uten gründer)?

***Tema 1: Inkubatorens mål og krav til økonomisk vekst i sine oppstartsbedrifter, og resultatet***

- Hovedmål er å skape vekstbedrifter.
- Etablering av inkubatorer:

Når Siva går i dialog med aktuelle innovasjonsbedrifter eller næringsmiljømiljøer hvor det kan være potensiale for en inkubator (aksjeselskaper), så er det noen hovedpunkter de ser etter.

Følgende punkter i selskapet vurderes før Siva støtter en inkubator:

- Eierskap/potensielle eierskapet
  - Hvilken type eierskap har selskapet, nå eller en plan om?
  - Hvor kommitert/forpliktet er eierne? Er det felles mål? Skal man utvikle en sterk samfunnsaktør som skal bidra til økt verdiskaping for landet og regionen?
  - Investering i klientene
    - Noen inkubatorer investerer i klientbedriftene enten i tidlig eller senere fase gjennom egenkapital, og noen gjør det gjennom adskilte fond.
    - Skal man investere i bedriftene må man ha reelle mål på avkastning, og den avkastningen går ikke til eierne, men til reinvestering i videre drift av nye oppstartsselskaper.
    - De ser at hvis man skal drive med investeringer så er det veldig viktig å ha exit-strategier for inkubatoren ift klientbedriftene.

- Det er eksempler på noen selskaper (inkubatorer) som investerer i alle inkubatorselskapene. Og hvis man skal sitte med mange små eierskap i forskjellige selskaper, så vil man sannsynligvis ikke bli en veldig god eier.
  - Hjelp-kapital til klientene i inkubatorene skal gis fra Innovasjon Norge, og ikke fra innovasjonsselskapene. Dette er ikke investeringer, men kapital for støtte i inkubasjonsfasen, ift drift og utvikling.
    - På en annen side kan innovasjonsselskapet ha egne fond hvor det bruker litt kapital til å hjelpe klienten fram ved noen milepæler. Dette er kun små bidrag.
      - Kjeller Innovasjon gjør dette også har de Akershus teknologifond til å investere i sine kliner.
        - De er et selskap med både en TTO-funksjon, inkubatorfunksjon, og deretter kommer selskapene over i en porteføljeforvaltning.
        - Kjeller Innovasjon er et veldig helhetlig innovasjonssystem som henger sammen.
        - De går nok ikke inn selv, men gjør det med Akershus teknologifond.
- Siva stiller krav til:
  - Eierskap
    - Som beskrevet over
  - Kompetansen
    - Kompetansen til knyttet det aktuelle nettverket.
    - Og hvordan man tenker framover. Er det realisme her.
    - Hvilke behov har denne regionen eller det næringslivet?
      - Stemmer det med den kompetanse de har.
  - Finansiering
    - Dette er veldig viktig.
    - Hvem andre en Siva er det som ønsker å være med her. Siva ønsker å bygge opp under andre sterke regionale aktører som vil bidra og ta initiativ.
      - Er ikke regionale aktører med er ikke heller Siva som nasjonal aktør med.
      - Siva er ofte en utløsende partner. Siva er ofte et kvalitetsstempel på at det er et godt prosjekt, som kan utløse mer.
  - Strategisk samarbeidspartnere
    - Både ift kompetansenettverk
    - Det er mange små selskaper som kommer inn i inkubatoren, og mange av de er kompliserte, og man kan ikke forvente at hovedselskapet har all kompetansen selv.
      - Derfor er det viktig at det er et sterkt nettverk inn mot både industriell kompetanse hvi det er relevant den sammen hengen, og FoU-kompetanse, kapital,
  - Økosystem
    - Siva er veldig opptatt av å utvikle et godt økosystem,
      - altså aktører og nettverk rundt oppstartsbedriftene,
      - også i en større sammenheng; regionalt og nasjonalt,

- Siva er veldig opptatt hvordan regionale industrinettverk kan utvikles ift til den nye IT-revolusjonen, og videre muliggjøre oppstartsbedrifter.
- Man ser at det er ideer fra industrinettverk, men at det ofte er mangler en gründer for å utvikle konseptet.
  - Dette er et tema som diskuteres hos Siva, om man kan lage et system hvor man lager en gründer-pool som konsepter uten gründer.
- Og internasjonalisering, noe som er krevende.
- Eksempelvis
  - Kunnskaps Parken Bodø der er inkubatoren mer et prosjekt, og har mer oppgaver uavhengig inkubatoren.
  - Mens Kjeller Innovasjon er mer en kommersialiseringsaktør for oppstartsbedrifter og har mindre prosjekter utenom.
  - Retningen går i å utvikle større innovasjonsselskaper og nettverket rundt og inkubator i tillegg. De inkubatorene som har utviklet selvstendige AS'er ser de sliter med utviklingen nå. For å skape økt grad av nye bedrifter, viser det seg at det å utvikle til større innovasjonsselskaper og nettverket rundt gir bedre effekt enn kun å fokusere på inkubatorenheten.
    - Innovasjonsselskapene og inkubatorene så er det mest aktuelt med bedriftsetableringer.
    - Mens hos TTO'ene er det kanskje mer aktuelt med lisensieringer.
  - Skal man lykkes med inkubatordelen, så må man lykkes med å ha andre prosjekter prosjekter inn mot industrien.
    - Det å kunne bidra med forretningsutvikling fra næringslivet krever tillit fra næringslivet rundt inkubatoren. Næringslivet må kjenne inkubatoren og dens drift ift hva den kan bidra med.
  - Eksempelvis Kunnskapsparken
    - Offentlige vilkår - Konsulenttjeneste for offentlige markedssviktområder.
      - inkubatoren i kunnskapsparken er offentlig støttet fordi det er en markedssvikt ift utvikling av oppstartsbedrifter.
      - NCE'en der er også et markedssvikt-område med offentlige midler for å støtte utviklingen av bedriftsklynge-nettverk regionalt.
    - Markedsvilkår - Konsulenttjeneste for ordinære markedsområder.
      - I tillegg kan de gjøre oppdrag for fylkeskommunen. Eksempelvis lage strategisk plan for et kommersielt område for fylket.
      - Eller andre oppdrag for næringslivet.
    - Et selskap betjener både ha markedsvilkår og offentlige vilkår så er det viktig at offentlige penger ikke brukes i konkurranse på markedsvilkår, for da blir det konkurransevridning.

- Derfor er det viktig at disse aktivitetene føres riktig i regnskapet. Og dette har selskapene fokus på.
  - Eksempelvis Deloitte som har en person i forskningsparken i Vestfold er da strategisk plassert der for både i inkubatoren med gjeldende og fremtidige klienter derfra, og til NCE-bedriftsklyngen, og til Horten sitt næringsliv generelt. Dette kan ansees som en strategisk posisjon for Deloitte.
- Måling av inkubatorer
  - Siva har ingen involvering i inkubatorbedriftene, der er det inkubatoren som styrer.
  - Siva måler på flere måter.
    - De har kvantitative målinger hver januar. Dette gjøres gjennom IT-systemet AVI (Arbeidsverktøy for inkubatorer). Når de er i dialog med klienter så skal det registreres der tvert.
    - Rapporteringskriteriene i for inkubatorene er:
      - antall bedrifter per fase. Idefase, preinkubasjonsfase (bør ikke være mer en 6 mnder), inkubasjonsfase, postinkubasjonsfase.
        - Her kan Siva til enhver tid sjekk hvor mange bedrifter som er i hver fase.
      - kjønnsfordeling,
      - kapital til klientene
        - iform av investeringer og tilskudd bidratt fra inkubatoren (interne og eksterne midler både privat og offentlig) siden dette er veldig viktig.
      - (Jeg skulle få resten av kriteriene tilsendt fra Randi).
    - Verdiskapingen måles også på lengre sikt for klientene
      - På kort sikt er det innovasjonsselskapet selv som styrer målingen av inkubatoren og tilknyttede klienter.
      - Langsiktig måles klientene kullvis fra år til år.
        - Hensikten er å måle hver enkelt inkubator ift hvor mange klienter de har utviklet.
        - Siva sitter i styrene til sine inkubatorer og påvirker strategisk utvikling gjennom der. Som nasjonal aktør prøver man å påvirke inkubatoren til å tenke litt større og deres bidrag nasjonalt.
      - Målgruppen til inkubatorer skal være potensielle vekstbedrifter. Det går på markedet iform av å ha helst et internasjonalt potensial, men også nasjonalt og regionalt marked. Eks innen matutvikling så kan regionalt marked være godt nok kanskje.
        - Resultatet er at det er for mange bedrifter i inkubatorene som kanskje ikke burde ha vært der ift nok vekstpotensial.
        - I dag er det noen generalist inkubatorer som speiler det regionale markedet i mindre grad, og som kunnes spisset seg mer fra et

inkubatorståsted. Dette ift det spesialiserte inkubatorer gjør.

- Det å skape internasjonale bedrifter handler om å rette seg mot kompetansen i de regionale bedriftsklyngene dag nummer en. Dette er et godt eksempel på spesialiseringen av inkubatorene.
- Det er en diskusjon ift regional utvikling, hvorvidt inkubatoren skal kun spesialisere seg og hjelpe spesialiserte klienter eller være en generalist og hjelpe generelle klienter regionalt.
- Siva har også utviklingssamtale med inkubatorene, med cirka 1,5 års mellomrom.
  - Dette er en dybdesamtale over 9 kategorier
    - 1. Programmet: Noen punkter på hvordan jobber inkubatoren opp mot inkubator-programmets mål og formål. Altså jobber man med rett type case.
    - 2. Organisering: Noen punkter på hvordan inkubatoren er organisert: styre, ledelse, strategi, kompetanse, kapital, etc.
    - 3. Marked: Hvordan man jobber inkubatoren ut mot bedriftene og sitt marked.
  - Det er to fra Siva som gjennomfører dette, og man går igjennom rundt 103 punkter.
    - Her ber man også inkubatorene om å beskrive relasjonene de har, og styrken på disse relasjonene.
  - Dette er en diskusjon og en utviklingssamtale, mer enn en rapportering.
  - Hensikten av denne samtalen er å dele "best praksis" og erfaring fra andre inkubatorer i landet.
  - I etterkant av samtalen får inkubatoren en "spindelvevs-rapport" som viser hvordan inkubatoren ligger ift det som er vurdert som "beste praksis" og snittet ellers i landet.
    - Her er en slags trafikklys-måling på
      - Hva som er kritisk dårlig,
      - Hva er greit som bør jobbes videre med,
      - Hva er bra som bør jobbes videre med,
      - Hva er de veldig gode på
    - Dette er en rapport på hvordan selskapet skal strategisk utvikle seg videre på for å støttes av Siva.
- Siva har også årlige samlinger, to i året.
  - En ren fagsamling. Eks. lean-startup, pitch-challenge, og andre ting inkubatorene føler de har behov for.
  - En nettverkssamling. Alle innovasjonsselskapene i landet samles. Hvor det diskuteres på overordnet nivå ift utfordringer og muligheter. Og mye eksterne foredrag.
- Målingen resulterer i finansieringen av inkubatorene baseres på ny utviklet modell med fire ulike nivåer for tildeling av offentlig finansiering.

[\(https://siva.no/2016/02/siva-satser-stort-pa-kommersialisering-av-forskning-og-ny-industri/\)](https://siva.no/2016/02/siva-satser-stort-pa-kommersialisering-av-forskning-og-ny-industri/).

- Kriteriene for nivåinndelingen er
  - Måloppnåelse, aktiviteter og omfang, historisk utvikling, kundetilfredshet, økonomisk bærekraft, Sivas egenvurdering.
- Disse kriteriene knytter seg også til hvorvidt inkubatoren har en akselerator-funksjon.
  - Akseleratorprogrammene som er karakterisert som bransjespesifikke, kortere og intensiv kommersialisering, større grad av kapital- og kompetanse-ressurser, og fokus på internasjonalt marked basert på samarbeid med norske store bedrifter innenfor bransjen.
    - De inkubatorene som får høyeste nivå på finansiering fra Siva, de er veldig spissede inkubatorer, og de har og utvikler akselerasjons-programmer som blir en nasjonal aktør innen sin bransje.
      - I den sammenhengen skal inkubatorene samarbeide seg imellom ift hvor det er best for klienten å utvikle seg.
  - Siva jobber med å utvikle kriterier for hva minimum av ressurser av kompetanse og kapital, og innholdet for forskjellige akseleratorer bør være.

### ***Tema 2: Den tidlige vekstfasen (post-inkubasjon) for teknologiske oppstartsbedrifter i teknologi-inkubatorer***

- Relatert til hele inkubasjonsprogrammet for en klient så ønsker Siva
  - Preinkubasjon:
    - Cirka 6 måneder. Viktig at inkubatoren tar inn mange i en preinkubasjonsfase for å få testet konseptet og teamet. Da man ikke vet hvem som kommer til å lykkes. A team and B concept, mer enn det motsatte.
  - Inkubasjonsfasen:
    - Overgangen hit så har klienten bevist tillit og får mer støtte.
    - Cirka 1 til 3 år.
    - Spørsmålet er om når er bedriften ferdig i en forretningsutviklingsfase/inkubasjonsfase. Der er det ikke noe klart svar.
      - Eks. En biotek bedrift mot en reiselivsbedrift trenger veldig forskjellig oppfølging og utviklingstid.
  - Postinkubasjon:
    - Her må klienten begynne å betale mer selv. Mindre støtte og mer egenbetaling
    - Der inkubatoren har gått inn på eiersiden, så vil aktivt eierskap være en aktivitet i postinkubasjon/vekstfasen.
    - Uavhengig av eierskap kan klienten her ha behov for støtte i strategiprosesser, men støtten bør her gå ned i denne fasen.
- Akselerasjonsprogrammene
  - Siva tror et akseleratorprogram utvikles best med en inkubator i bunnen.
    - Det er en videreutvikling av noen inkubatorer eller innovasjonsselskaper.

- Det å være en del av det nettverket som inkubatoren er med i tror Siva er veldig viktig.
    - Akseleratorprogrammene gjennom Siva er i en tidlig utviklingsfase per i dag. Nå er det mer i en prøv-og-feil-fase.
      - Hensikten er å utvikle en mer konseptuell skisse for akseleratorprogrammer.
  - Akseleratorprogram vil rette seg mot klienter fra de forskjellige utviklingsfasene eller utenfra.
    - Hensikten er at konseptet kan utvikles raskere og utover et større marked.
      - Eksempler fra litteraturen og casebedriften Accelerace viser at det stilles strengere krav til klienten sitt forretningspotensiale og at bedriften helst har et produkt og en pilotkunde og noe omsetning.
- Siva stiller ikke noen konkrete krav og mål til inkubatorene og deres bedrifter i vekstfasen/postinkubasjonsfasen.
- Ift vekstfasen har Kjeller Innovasjon gjort en analyse, på at flere vekstbedrifter vokser og vokser og så går de ned i en negativ likviditets-utvikling.
- De har en teori på at det skyldes at bedriften har spisset seg veldig mot noen få kunder og utviklet seg kun ift de. Nå markedet hos bedriftens kunder får en nedgangs, så påvirker dette bedriften vesentlig da bedriften ikke har andre kunder å satse på.
    - Selskapet bør også ha en plan på fornyelse av sine produkter.
    - De å ha en smal kundegruppe kan være en start, og for å stå sikrere i markedet så bør man etterhvert undersøke hvilke andre kundesegmenter som kan være relevante. Dette krever mye, spesielt når man blir spist opp av drift i det eksisterende kunde.
  - Eller de utvikler ikke nok nye løsninger for sitt marked og får for lave inntekter ift kostnadene de har.
    - Ift dette kan akseleratoren ha en rolle for å hjelpe vekstbedrifter som går inn i en negativ økonomisk utvikling. Da med å koble opp industrielle aktører, og interne ressurser i innovasjonsselskapene.
    - Slike vekstselskaper som opplever en senere negativ utvikling, blir kanskje for fokusert på driften og det kortsiktige perspektivet, ift det langsiktige perspektivet.
      - For å få selskapet et hakk opp og sikre selskapet bedre etter hvert i en tidlig vekstfase, så kan bedriften fokusere på en bredere kundegruppe i tidlig vekstfase for å være mere sikret mot markedsendringer for forskjellige kunder.
        - Spørsmålet er inkubatorer kan hjelpe bedrifter når de går inn i den likviditets-nedgang nummer to etter den første typisk i inkubasjonsfasen.

### ***Tema 3: Faktorer tilknyttet høyvekstbedrifter; generelt og teknologibaserte***

- Ikke info.



## Analyse

### Koding - beskrivelse av Siva:

- Siva:
  - o Siva er program-rettet. Altså støtter bedrifter som driver forretningsutvikling av vekstbedrifter og som er relatert til de programmene de driver.
  - o Støtter utvikling og drift av inkubatorer med kapital og kompetanse gjennom eierskap og styreplass, og driftsmidler.
  - o Fokus:
    - Bedriftsklyngeutvikling i Norge – svært viktig.
    - Inkubatorer og næringshager – viktig.
- Innovasjon Norge og Forskningsrådet
  - o Skal støtte klientene i forretningsutviklingsselskapene (inkubatorer/TTO'er etc).
  - o Hjelpekapsital til klienter i inkubasjonsfasen skal hovedsakelig komme fra IN eller interne fond fra eierne i inkubatoren (ekspemeplvis Kjeller Innov). Dette er kun små bidrag.

### Stikkord - beskrivelse av Siva:

- Siva:
  - o Siva er støtter spesifikke forretningsutviklings-programmer.
  - o Støtter utvikling og drift av inkubatorer med kapital og kompetanse
    - gjennom eierskap og styreplass, og driftsmidler.
  - o Fokus:
    - Bedriftsklyngeutvikling i Norge – svært viktig.
    - Inkubatorer og næringshager – viktig.
- Innovasjon Norge og Forskningsrådet
  - o Skal støtte klientene i forretningsutviklingsselskapene (inkubatorer/TTO'er etc).
  - o Hjelpekapsital til klienter i inkubasjonsfasen skal hovedsakelig komme fra IN eller interne fond fra eierne i inkubatoren (ekspemeplvis Kjeller Innov). Dette er kun små bidrag.

### Koding - måling av inkubatoren og klienten for hele inkubasjonsprosessen:

- Inkubatorer skal skape vekstbedrifter
- Krav og mål til etablering inkubator
  - o Eierskap, kompetanse, finansiering, strategiske samarbeidspartnere, økosystem.
    - (Økosystemet: Nært nettverket tilknyttet inkubatoren. Eks morselskapet jobber med samme forretningsområdet som inkubatoren. Eks tjenesteaktører tilknyttet inkubatoren).
- Måling av drift i inkubatoren
  - o Kvantitative mål årlig
    - Antall bedrifter per fase, kapital anskaffet til klientene, kjønnsfordeling, etc.
  - o Kvalitativ
    - Kort sikt: Progresjonen hos klientene måler inkubatorene selv.

- Kort og lang sikt
  - Siva bidrar gjennom styreposisjon.
  - 2 årlige samlinger: en faglig og en nettverksbygging.
- Lang sikt: strategisk utvikling av inkubatoren
  - Utviklingssamtale hvert 1,5 år. Her måles forretningskonseptet til inkubatoren.
    - Progresjon: Verdiskaping måles på lengre sikt fra dette.
    - Internasjonalisering knytter seg til spesialiseringen i inkubatoren, og å knytte seg til de regionale bedriftsklyngene.
- Finansiering av inkubatorene er en helhetsvurdering og nivåinndeling ift
  - 6 punkter: Måloppnåelse, aktiviteter og omfang, historisk utvikling, kundetilfredshet, økonomisk bærekraft, Sivas egenvurdering.
    - Eksempelvis akselerator spisset mot en bransje, og med et sterkt økosystem tilknyttet inkubatoren for mest støtte.

*Stikkord - måling av inkubatoren og klienten for hele inkubasjonsprosessen:*

- Krav og mål til etablering inkubator
  - Eierskap, kompetanse, finansiering, strategiske samarbeidspartnere, økosystem.
- Måling av drift i inkubatoren
  - Kvantitative mål årlig.
  - Kvalitativ mål
    - Styreverv
    - Utviklingssamtale hvert 1,5 år
      - Progresjonsmål
      - Spesialisering, og bedriftsnettverk-utvikling, internasjonalisering.
  - Finansiering av inkubatoren en helhetsvurdering på 6 punkter.

*Koding - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:*

- Klienten: Mindre støtte og mer egenbetaling.
- Inkubatoren:
  - Hvis investering i klienten, så aktivt eierskap (styreposisjon).
  - Hvis klienten mangler investor, så kan det være behov for støtte i strategiprosesser.
  - Utover dette har ikke Siva noen flere krav til inkubatoren i vekstfasen
- Akseleratorprogrammer
  - Siva tror et akseleratorprogram utvikles best med en inkubator i bunnen.
    - Hensikten er at konseptet kan utvikles raskere og utover et større marked.
      - Eksempler fra litteraturen og casebedriften Accelerace viser at det stilles strengere krav til klienten sitt forretningspotensiale og

at bedriften helst har et produkt og en pilotkunde og noe omsetning.

*Stikkord - faktorer i tidlig vekstfase/postinkubasjon:*

- Klienten: Mindre støtte og mer egenbetaling.
- Inkubatoren:
  - o Klient med investor - Aktivt eierskap (styreposisjon).
  - o Klient uten investor – Mulig behov for støtte i strategiprosesser.
  - o Ingen flere krav til inkubatoren i vekstfasen
- Akseleratorprogrammer
  - o I utviklingsfasen hos Siva.
  - o Hensikt: Raskere utvikling og et større marked.
    - Eks. Seleksjonen i Accelerace: Strengere krav til allerede utvikling og drift.
  - o Tror det fungerer best med en inkubator i bunnen.

*Koding - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:*

- Ingen data

*Stikkord - vekstfaktorer hos klienter i vekstfasen:*

- Ingen data