



International Research Institute of Stavanger

www.iris.no

Henrik Kvadsheim og Svein Ingve Nødland

**Fra idé til lønnsom drift – en
krevende øvelse**

Rapport IRIS - 2010/130

Prosjektnummer: 7252232
Prosjektets tittel: Entreprenørskap i inkubator
Oppdragsgiver(e): Ipark, Greater Stavanger, Innovasjon Norge og Rogaland
Fylkeskommune
ISBN: 978-82-490-0701-1
Gradering: Åpen fra: 2. september 2010

Stavanger, 2.09.2010

(Svein Ingve Nødland)
Prosjektleder

(Atle Blomgren)
Kvalitetssikrer

(Gottfried Heinzerling)
Direktør
(Samfunns- og næringsutvikling)

Forord

Ipark inkubator er opprettet for å hjelpe gründere, slik at idéer kan bli realisert raskere og sikrere til vekstbedrifter.

Dette er en studie utført for Ipark der hensikten har vært å få en bedre forståelse av hvilke faktorer som påvirker personers valg om å satse som gründere, samt for å få en tilbakemelding om inkubatorens funksjonalitet. Studien er finansiert av Ipark, Greater Stavanger, Innovasjon Norge og Rogaland Fylkeskommune.

Vi vil takke gründerne for at de velvillig har stilt opp til samtaler om utvikling av virksomheten og erfaringer med Ipark. Vi vil også takke Ipark ved Marit Hagland og Terje Handeland for godt samarbeid og nyttige innspill ved gjennomføring av studien

Stavanger, 01. september 2010

Svein Ingve Nødland, prosjektleder

INNHOOLD

SAMMENDRAG	7
1 INNLEDNING	9
2 KJENNETEGN VED UTVALGET AV GRÜNDERE	10
3 DRIVKREFTER OG MOTIV FOR Å STARTE OPP EN VIRKSOMHET	10
4 MOTIVER OG DRIVKREFTER HOS ETABLERERNE I INKUBATOREN	13
4.1 Virksomheter som i dag er inne i inkubatoren	14
4.2 Virksomheter som i dag er ute av inkubatoren	17
4.3 Oppsummerende kommentar	18
5 INKUBATOREN OG DENS BETYDNING.....	18
5.1 Virksomheter som i dag er med i inkubatoren	19
5.2 Virksomheter som er i dag er ute av inkubatoren	23
5.3 Oppsummerende drøfting.....	26
6 VIRKSOMHETENES PROGRESJON.....	27
6.1 Virksomhetene som i dag er med i inkubatoren.....	27
6.2 Virksomhetene som er ute av inkubatoren.....	29
6.3 Oppsummerende drøfting.....	32
7 SAMMENFATTENDE VURDERINGER	33
7.1 Oppsummering av funn.....	33
7.2 Spørsmål til refleksjon	34

Sammendrag

Formål og undersøkelsesopplegg

Iparks inkubator er opprettet for å hjelpe gründere, slik at idéer kan bli realisert raskere og sikrere til vekstbedrifter. Dette er en studie der hensikten har vært å få en bedre forståelse av motiv og drivkrefter som påvirker personers valg om å satse som gründere, samt for å få en tilbakemelding om inkubatorens funksjonalitet.

I første fase av denne studien har vi sett på 15 virksomheter som i dag er etablert i inkubatoren, hvordan de utvikler seg og hva slags betydning inkubatoren har for dem. De fleste er etablert med utgangspunkt i en produkt- eller teknologi-relatert idé hos gründeren. Et hovedtrekk ved de fleste virksomhetene er videre at de har en svak kobling til markedet.

I andre fase av studien har vi sett på hvordan det har gått med 11 virksomheter som kom med i inkubatoren i en tidlig fase, og som nå er ute av den. De fleste av disse ble også i sin tid etablert på grunnlag av en produktmessig eller teknologisk idé, og i mindre grad ut fra en klar markeds- eller forretningsmessig strategi.

Oppsummering av funn fra intervjuene

Inkubatorens betydning er særskilt stor når det gjelder følgende:

- (i) Formidling av kapital,
- (ii) Som rådgiver og diskusjonspartner særlig mht. strategisk innretning
- (iii) Med hensyn til omdømme og profilering av virksomheten.

De virksomhetene, som tidligere var i inkubatoren, vurderer dens betydning noe annerledes enn dagens inkubatorbedrifter. Rådgivningsaspekter og det profileringsmessige ble vurdert som mindre viktig, enn hva tilfellet er hos de virksomheter som nå er med i Inkubatoren. Det virker også som om de tidligere virksomhetene i større grad la vekt på inkubatorens beliggenhet/lokalisering og samspillet i entreprenørmiljøet. Denne endringen kan avspeile en utvikling av selve Inkubatoren: fra i oppbyggingsfasen selv å være en entreprenørisk virksomhet, til i dag å ha preg av å være en profesjonalisert tjeneste.

Entreprenørskap er risikofyllt. Det er krevende og tar tid. Ingen av virksomhetene som nå er i Inkubatoren var – så langt vi kunne bedømme det - økonomisk bærekraftige og lønnsomme. Noen er inne i en veldefinert utviklingsprosess, og vil kunne ha gode utviklingsmuligheter med en tilstrekkelig kapitalbase. Andre sliter med fremdriften.

Tre virksomheter som i dag er ute av inkubatoren, hadde kommet inn i en permanent og lønnsom driftsfase, hvorav to kan karakteriseres som vekstbedrifter. Ytterligere tre virksomheter synes å ha en lovende utvikling med potensial for å bli vekstbedrifter. For de øvrige synes fremtidsutsiktene relativt usikre.

Den videre utviklingen av inkubatoren

Våre vurderinger med hensyn til videre utvikling av Ipark's inkubator kan oppsummeres i følgende hovedpunkter:

1. De fleste entreprenørene står sterkest på teknologisiden, mens det for flere kan stoppe opp når det gjelder det kunderettede og kommersielle. Det er viktig ved oppfølgingen av entreprenørene også å legge vekt på markedssiden, på koblinger til potensielle kunder og oppgradering av markedsføring og markedskompetanse.
2. Styrken ved inkubatoren i oppstarten var særlig entreprenørmiljøet, det sosiale og faglige samspillet, mens dette nå er noe mindre fremtredende. Inkubatoren har økt ressursinnsatsen sett i forhold til entreprenørene enkeltvis og fremstår i dag som mer profesjonalisert. Det ligger en utfordring i å stimulere til at entreprenørmiljøets samspill fortsatt kan fungere som en gjensidig og dynamisk utviklingsfaktor.
3. Det er betydelige variasjoner mht. hvordan det går med entreprenørene avhengig av forretningsidé, kompetanse, etablerererfaring, nettverk, etc. Det ser ut til at inkubatoren har hatt minst betydning for flere av dem som senere har hatt suksess. Disse har allerede før etableringen i inkubatoren hatt en viss kompetanse og erfaring i entreprenørskap. Personer uten tilsvarende kompetanse og erfaring synes å ha hatt mer nytte av inkubatoren. For å skape gode interne prosesser og samspillseffekter i inkubatoren, er det imidlertid viktig å rekruttere inn entreprenører med varierende forutsetninger.
4. For mange virksomheter, og ikke minst de med teknologi-baserte idéer, kan det være en lang prosess fra det å starte opp til å bli en økonomisk lønnsom virksomhet. Mange vil etter to år i inkubatoren fortsatt være i en fase hvor de utvikler teknologi og produkter, mens andre vil ha produkter/tjenester, men uten tilstrekkelig markedsfundament. Utfordringen mht. å skape vekstbedrifter dreier seg slik sett ikke bare om støtte i den første fasen, "fødselen", men vel så mye om støtte til å "vokse opp". Styrking av bistanden i en slik oppvekstfase, for eksempel i form av etablering av strategiske møteplasser for utvikling av nettverk/samarbeidspartnere, kan i den forbindelse være viktig.

1 Innledning

Iparks inkubator er opprettet for å hjelpe gründere slik at idéer kan bli realisert raskere og sikrere til vekstbedrifter. Ca. 30 virksomheter befinner seg i dag i inkubatoren. Et femtitalls bedrifter har tidligere vært inne i inkubatoren.

Ipark tilbyr flere typer av ressurser og støtte gjennom inkubatoren:

- (i) Fysiske fasiliteter i form av lokaler, resepsjonstjenester, møterom og annen infrastruktur.
- (ii) Rådgivning gjennom ansatte og tilknyttede ressurspersoner (Ipartnere).
- (iii) Aktivt eierskap ved at de kjøper en eierandel i virksomhetene og bistår gjennom deltakelse i deres styrever.

Denne studien er igangsatt for å få en bedre forståelse av de motiver og drivkrefter som er avgjørende når personer velger å satse som gründere, samt for å få en tilbakemelding om inkubatorens funksjonalitet. Studien er finansiert av Greater Stavanger, Innovasjon Norge, Ipark og Rogaland Fylkeskommune.

Vi vil i studien fokusere på tre hovedtema:

1. Hvem er virksomhetene i inkubatoren, og hvilke forhold har bidratt til at de startet opp virksomheten sin?
2. Hvordan fungerer inkubatoren i forhold til virksomhetene?
3. Hvordan går det med virksomhetene etter at de har forlatt inkubatoren?

Rapporten baserer seg på intervjuer. Vi har for det første intervjuet representanter fra 15 virksomheter, dvs. ca. halvparten av de som for tiden befinner seg i inkubatoren. I studien beskrives virksomhetene, deres bransjetilknytning, bakgrunn, motivasjon for å starte opp, hvordan utviklingen av foretaket har vært, relasjoner til inkubatoren og dens betydning. Vi har for det andre intervjuet (de fleste per telefon) 11 virksomheter som tidligere var med i inkubatoren, men som har forlatt den. De første av disse virksomhetene kom med i inkubatoren rundt 2000, de siste i 2006. Virksomhetene forlot inkubatoren i tidsrommet 2004-2008.

Rapporten er disponert som følger: I avsnitt 2 presenteres utvalget av gründere. Deretter følger i avsnitt 3 en kort beskrivelse av entreprenørskap slik dette fremstilles i litteraturen. I avsnitt 4 går vi nærmere inn på motiver og drivkrefter hos entreprenørbedriftene i inkubatoren. Avsnitt 5 behandler ulike sider ved inkubatoren og dens betydning for virksomhetene. Deretter følger i avsnitt 6 en drøfting av forskjeller mellom entreprenørbedriftene, og hvor langt de har kommet i utviklingen. Til sist, i avsnitt 7, summerer vi opp og drøfter noen av funnene i studien.

2 Kjennetegn ved utvalget av gründere

Noen av virksomhetene som i dag er etablert i inkubatoren, er lokalisert til kommuner andre steder enn i Stavangerområdet. Vi har i undersøkelsen konsentrert oss om virksomheter som er lokalisert til inkubatoren eller i nærheten. Virksomheter som er relatert til mat og natur og kulturområdene, er underrepresentert i utvalget, mens virksomheter relatert til kategorien forskning og utvikling er godt representert. For øvrig er det grunn til å tro at undersøkelsen vår gir et rimelig representativt bilde av de bedriftene som i dag er knyttet til inkubatoren.

For de 11 virksomheter som har forlatt inkubatoren har vi tatt utgangspunkt i en tilfeldig utvalgt liste av bedrifter.

De 26 bedriftene som vi har intervjuet, tilhører et bestemt næringsjikt:

- Oljerelatert 14 stk
- IT-relatert 7 stk
- Bio/medisin 3 stk
- Bygg/VVS 1 stk
- Handel 1 stk

Omtrent halvparten av informantene dvs. 14 stk er relatert til oljenæringen. Sju er relatert til IT-næringene på ulike måter, tre er knyttet til bio- og medisinsk teknologi, én er knyttet til bygg og én til handel. Denne bransjetilknytningen i inkubatoren er nok ikke tilfeldig. Rogaland domineres av oljerelatert virksomhet, og det er bygget opp mye kompetanse innenfor denne næringen. Litteratur som omhandler regional nyskaping, kan også vise til at en stor del av nyskappingsaktivitetene i en region skjer innenfor de næringene der regionen fra før av har mye kompetanse og stor aktivitet.

IT er også en kompetansebasert næring som har vært i vekst og utvikling i seinere år. Derfor er det heller ikke uventet at flere av virksomhetene er knyttet til IT-næringen. Kunnskapsmiljøet på Ullandhaug er i stor grad relatert til olje- og IT-næringen. Det i seg selv fungerer trolig også som en årsak til at inkubatoren domineres av denne type virksomheter.

3 Drivkrefter og motiv for å starte opp en virksomhet

Det kan være mange årsaker til at enkeltpersoner går i gang med å utvikle ny forretningsmessig virksomhet – altså det vi vanligvis omtaler som entreprenørskap. Den tysk-østerrikske økonomen Joseph A. Schumpeter (1883-1950) blir vanligvis sett på som den grunnleggende teoretikeren på dette området. Han behandlet ”den

entreprenørielle funksjon” som i korte trekk går ut på å ”iverksette nye kombinasjoner i næringslivet” – altså det å gjøre noe nytt¹.

Slike nye kombinasjoner kunne i følge Schumpeter skje på fem måter:

1. Introduksjon av et nytt produkt
2. Introduksjon av en ny produksjonsmetode
3. Introduksjon av et produkt på et nytt marked
4. Utnytting av en ny type råvare eller halvfabrikata i produksjonen
5. Ny organisering innenfor en næring

Entreprenørskap kan skje på mange måter, dels kan det skje ved utvikling av ny forretningsmessig virksomhet innenfor bestående foretak, noe som gjerne kalles for intraprenørskap. Dels kan entreprenørskap skje gjennom etablering av nye innovative foretak. I denne rapporten tar vi kun for oss etableringen av nye innovative foretak. En entreprenør i Schumpeters forstand er altså knyttet til innovasjon, det å skape en ny kombinasjon, å organisere og utvikle en ny kombinasjon, og å organisere og utvikle en forretningsmessig virksomhet som representerer noe nytt.

Store deler av entreprenørlitteraturen har vært opptatt av hva som *driver og motiver* en entreprenør til å starte opp ny virksomhet. Innenfor litteraturen er det vanlig å skille mellom egenskaper ved selve entreprenøren og aspekter ved den sammenheng som entreprenørskapet skjer i. Schumpeter la for eksempel stor vekt på de psykologiske motiver hos selve entreprenøren. Det som i følge Schumpeter driver en entreprenør, er:

- 1) Entreprenørens drøm og vilje rettet mot å lage sitt eget ”private kongedømme”
- 2) Viljen til å erobre
- 3) Gleden ved å skape noe nytt

En annen klassiker innenfor entreprenørlitteraturen David Mc Lelland² omformulerer delvis Schumpeter, og vektlegger at entreprenøren som person:

- 1) Drives av eget ønske om å oppnå uavhengighet og kontroll over egen arbeidssituasjon
- 2) Drives av et ønske om å lykkes med noe, der entreprenøren kan vise til et høyere prestasjonsbehov enn andre personer
- 3) Drives gjennom tilfredsstillelsen ved å utrette noe.

1 Jf. Schumpeter, JA (1934/2002): ”The Theory of Economic Development”, Transaction Publishers, London

2 McLelland, DC (1961): “The achieving society”, NY, Nostrand

Som et tilleggsmoment til disse beskrivelsene av entreprenøren som person kan vi ta med at det er vanlig å vektlegge entreprenørens *vilje til å ta risiko*, der entreprenøren ofte kan vise til større risikotilbøyelighet enn resten av befolkningen

Når det gjelder *aspekter ved den situasjonen* som entreprenørskapet framkommer i, så innebærer en slik tilnærming at en fremfor å vektlegge egenskaper ved entreprenøren, i større grad framhever ytre forhold som påvirker entreprenørskapet. Det kan for eksempel være *kulturbestemte forhold* som gir grunnlag for mer entreprenørskap i bestemte regioner. Det er ikke uvanlig å høre utsagn som refererer til den sunnmørske eller rogalandske ”gründerånd”.

En annen tilnærming er å vektlegge *sosial nettverksteori*. Her fokuseres det gjerne på de mulighetene en potensiell entreprenør har til å få tilgang på viktige ressurser gjennom sitt nettverk. Det kan være nettverk til markedet, til kompetansemiljø, til offentlige aktører, til kapitalaktører osv. Sosiologen Mark Granovetter formulerte en teori om ”The strength of weak ties”³ der han vektla betydningen av å sitte inne med mange løse relasjoner, noe som kunne gi tilgang til andre aktører med ressurser av betydning for entreprenøren.

En tredje tilnærming er å legge mest vekt på *strukturelle og regionale forhold*. Befolkningsstruktur, utdanningsnivå, næringsstruktur, politiske og kulturelle forhold kan alle ha betydning. Som vi allerede har pekt på, er majoriteten av bedriftene i inkubatoren knyttet til næringer der Rogaland og Ullandhaugmiljøet framstår som kompetansetunge.

I denne rapporten vil vi ikke ta for oss de overordnede strukturelle forholdene som kan ha betydning for entreprenørskapet i regionen. Vi vil heller ikke gå spesielt inn på psykologiske forutsetninger hos de aktuelle entreprenørene. Derimot vil vi trekke på tilnærmingene ved å se på ulike motiver som driver gründerne, samtidig som vi vil vurdere entreprenørskapet ut fra noen sentrale forutsetninger som bør være til stede for at entreprenørskapet skal lykkes.

En idé hos en potensiell entreprenør springer ofte ut av en kompetanse som entreprenøren eller idémakeren sitter inne med i utgangspunktet. For at idéen skal resultere i en forretningsmessig virksomhet er det imidlertid en forutsetning at den kan knyttes opp til et marked. Denne evnen til å knytte sammen, eller kombinere en bestemt idé med et marked, er gjerne det som karakteriserer entreprenøren i Schumpeters forstand. Samtidig er det i de fleste henseende også en forutsetning at noen er villige til å finansiere eller skyte inn risikokapital for utvikling av idéen. Gjennomføring av entreprenørskap krever gjerne langt større innsatsressurser i dag enn det gjorde på Schumpeter si tid, og derved har også betydningen av å få tilført risikokapital blitt viktigere.⁴ Evnen til å knytte til seg den nødvendige kapital til utvikling og realisering

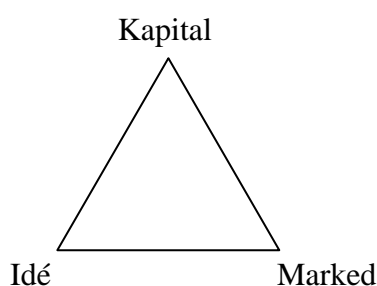
3 Granovetter M (1985): Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness. i: “American Journal of Sociology”, 91 (481-510)

4 Jf. NOU 2000:7, Ny giv for nyskaping – Vurdering av tiltak for økt FoU i næringslivet, Nærings- og handelsdepartementet

av idéen, er således også en faktor som gjerne vil kjennetegne et vellykket entreprenørskap.

Ut fra denne tilnærmingen kan vi si at der er tre faktorer som må kombineres for at entreprenørskapet skal la seg realisere. Det er:

- En gjennomførbar idé
- Et marked som kan gjøre idéen kommersielt gjennomførbar
- Kapital som gjør det mulig å gå i gang med idéen.



Figur 3.1 Tre faktorer som må kombineres gjennom et entreprenørskap

Framover vil vi spesielt se på hvordan etablererne i inkubatoren har lyktes i å kombinere disse tre faktorene, og hva slags konsekvenser det har hatt for entreprenørskapet deres.

4 Motiver og drivkrefter hos etablererne i inkubatoren

I våre intervjuer ba vi informantene om å fortelle hva som *motiverte* dem til å gå i gang med virksomheten sin, samt hva som faktisk *utløste* initiativet deres. I tabellen under har vi kategorisert virksomhetene i ulike grupper, for å få fram hva som skiller dem mht. motivasjon og drivkrefter bak initiativet deres. Tabellen omfatter 15 virksomheter⁵ som er etablert i inkubatoren i dag, og som ble intervjuet gjennom personlig fremmøte. Årsaken er at vi la spesiell vekt på avdekke etableringshistorien hos disse. For de øvrige 11 virksomhetene, som ble intervjuet over telefon, la vi størst vekt på å avdekke hva som har skjedd i ettertid. Det blir, avslutningsvis i dette avsnittet, gitt en sammenfattende analyse av etableringsmotivene hos disse 11 virksomhetene også.

⁵ I inkubatoren er det totalt etablert ca. 30 virksomheter i dag. Blant annet virksomheter innen mat og natur og kultur er lite fokusert i denne studien.

4.1 Virksomheter som i dag er inne i inkubatoren

Motivene og drivkreftene bak etableringene hos de 15 virksomhetene fordeler seg på følgende måte:

- Institusjons-/virksomhetsdrevet - 4 stk
- Problem-/ idédrevet - 4 stk
- Kundedrevet - 2 stk
- Programdrevet - 1 stk
- Serie-entreprenør - 1stk
- Serie-oppfinner - 1 stk
- Sluttet i eksisterende jobb - 2 stk

Tabell 4.1 Motiver og drivkrefter bak 15 av etableringene i Inkubatoren

De institusjons- og virksomhetsdrevne etableringene

Fire av foretakene har vi klassifisert som institusjons- eller virksomhetsdrevet. Det betyr at det ikke er informantene som har tatt initiativ til og startet opp virksomheten. Derimot er det et selskap eller en eierkonstellasjon som står bak, men der informantene har blitt hentet inn for å drive fram virksomheten. En av informantene forteller:

”Den viktigste årsaken til at virksomheten ble startet opp, var selve ideen og den strategiske eierkonstellasjonen bak virksomheten, inkludert det de kunne bidra med av kompetanse og nettverk inn i virksomheten. Jeg selv ble headhuntet til selskapet, fordi jeg hadde startet selskaper før og jobbet mye med salg og markedsføring. Jeg følte at jeg her skulle få være med å bidra med noe som var større enn meg selv.”

Fordelen med slike institusjonsdrevne entreprenørskap er gjerne at de har lettere for å hente inn både kapital og kompetanse til gjennomføringen av en idé, enn det enkeltpersoner vil ha.

Idémakerne

Fire av virksomhetene kan vi klassifisere som idé- eller problemorienterte. Det betyr at motivasjonskilden hos etablererne har ligget i deres identifisering av et problem, kombinert med at de selv mener å sitte inne med teknologisk kompetanse for å løse dette problemet.

En av idémakerne oppgir at det er hans yrkeskarriere i oljevirksomheten som har gitt ham den nødvendig kunnskap for å kunne utvikle ideen videre, samtidig som den indre

motivasjonen ligger i selve utfordringen i det å skape noe nytt. I følge Schumpeter er dette et typisk kjennetegn ved entreprenører. Informanten sier:

”Jeg kom på ideen da jeg jobbet i oljevirksomheten, og så et besparingspotensial i ideen min. For meg var det en utfordring å se om jeg kunne få det til. Syntes også det var lite utfordrende og rutinemessig å holde på med det samme. Det er kjekt å finne på ting. Jeg kommer fra en gard, og er vant med å lage ting når du ikke har noe tilgjengelig”.

En annen idémaker fra oljevirksomheten forteller at han privat utviklet et produkt for oljevirksomheten i sin egen garasje, der han også testet ut en prototype. Vedkommende hadde et nettverk inn i oljevirksomheten, og har senere fått til et IFU⁶-prosjekt relatert til selskap i petroleumsnæringen for å videreutvikle produktet sitt.

En tredje av informantene redegjør for de faktorer som var viktigst for han, på følgende måte:

”Kombinasjonen av kompetanse og egenkapital var det viktigste. Elles er det viktig med troen på at dette skal lykkes”.

En fjerde informant sier:

”Etablerertrangen har vært der siden 90-tallet - det å kunne ha kontroll på egen hverdag”.

Et kjennetegn ved alle disse fire er at de i utgangspunktet ikke har hatt noen kobling til markedet. Det er først og fremst det at de sitter inne med en bestemt problemforståelse og teknologisk kompetanse som har drevet dem til å starte opp virksomheten. Noen av dem har også vært i stand til å trekke på nettverket sitt i oljevirksomheten.

Kunden som trekkfaktor

To virksomheter er kundedrevet. Det betyr at informantene har hatt en idé som de i utgangspunktet ikke har gått videre med. Gjennom kontakt med en eller flere kunder har de fått en kobling til markedet som i seg selv har fungert som en ”trekkfaktor” for å utvikle ideen videre. Utviklingen av ideene deres har altså skjedd i nært samspill med en bestemt kunde. En av informantene formulerte det på følgende måte:

”Kunden vår ringte og var interessert i en periode da bransjen ellers ikke var interessert. Uten dem hadde heller ikke Innovasjon Norge eller Ipark kommet på banen”.

6 IFU-samarbeid står for Industrielle- forsknings- og utviklingskontrakter og er et virkemiddel som Innovasjon Norge har. Slike kontrakter innebærer et forpliktende og målrettet samarbeid mellom to eller flere parter innen næringslivet. En parallell ordning er OFU-samarbeid, offentlige forsknings- og utviklingskontrakter som innebærer et forpliktende og målrettet samarbeid mellom næringslivet og det offentlige.

Offentlige programmer som impulsgeber

Én av virksomhetene kan vi klassifisere som programdrevet. Det betyr at informanten har deltatt i et offentlig bedriftsutviklingsprogram. Gjennom deltakelsen har vedkommende blitt stimulert til etablere et foretak for å utvikle ideen sin. Informanten forteller:

”Jeg kom i kontakt med fylkeskommunens FRAM-program⁷, der hensikten var å profesjonalisere kulturvirksomheter og gjøre dem bedriftsøkonomisk baserte. Deltakelsen bidrog til at jeg ble dratt inn i et miljø der jeg både møtte rådgivere og mottok annen støtte i forhold til produktideen min. Det motiverte meg til å gå videre”.

Oppfinner vs. entreprenør

To av virksomhetene har vi klassifisert som henholdsvis serie-oppfinner og serie-entreprenør, roller som også synes å fungere som ”indre motivasjonskilder” for dem. Skillet mellom det å være oppfinner og entreprenør går på at en oppfinner, gjerne regelmessig, utvikler ideer og nye produkter eller funksjoner i produkter. En entreprenør utvikler også idéer, men her ligger hovedvekten på at de ”setter ting ut i livet”. En entreprenør behøver ikke vitenskapelig sett å finne opp noe nytt. Det er evnen hans til å ta en oppfinnelse eller en kunnskap i bruk i en forretningsmessig sammenheng som kjennetegner entreprenøren.

Den ene informanten kan vi således karakterisere som en typisk entreprenør i kraft av at han har startet opp flere virksomheter, der han hver gang synes å ha vært mest orientert mot muligheten for å knytte eksisterende kompetanse eller teknologi opp mot nye forretningsmessige muligheter. Vedkommende forteller:

”Poenget er ikke å ha spisskompetanse, men å ha en bred kompetanse som gjør at en kan knytte en spesifikk kunnskap til sammenhenger. Jeg er naturlig nysgjerrig, risikosøkende og liker utfordringer”.

Oppfinneren derimot synes først og fremst å være vant med å utvikle nye produkter.

”Jeg har vært oppfinner i 30 år og har holdt på med mye forskjellig”.

Han kan således vise til en lang historie med patenter innenfor ulike områder.

⁷ FRAM-programmet får også støtte av Innovasjon Norge

Jobbavgang som utløsende faktor

Etableringen av de to siste virksomhetene er et direkte resultat av at informantene har forlatt en tidligere jobb. I den ene tilfellet har etablereren tatt sluttpakke i et oljeselskap, og deretter startet opp en virksomhet på basis av sin kunnskap og sitt nettverk innenfor oljebransjen, for derved å ha noe meningsfylt å holde på med.

”Jeg tok sluttpakken i Statoil og valgte å starte opp selv. Hadde ikke gjort det uten pakken. Jeg så en mulighet som lå der og ville prøve den ut”.

Også i det andre tilfellet har vedkommende sluttet fra en jobb, og deretter startet en ny virksomhet både for å utnytte, men også for å få kontroll over en teknologi som vedkommende har vært med på å utvikle på sin tidligere arbeidsplass.

4.2 Virksomheter som i dag er ute av inkubatoren

To av de elleve virksomhetene som i dag er ute av inkubatoren, ble etablert av oppfinnere. Den ene av disse har utviklet flere produkter rettet mot oljevirkomheten, og dette har delvis blitt gjort på fritiden hans. I dette konkrete tilfellet handler det om utvikling av en snde som kan trekkes ned i havbunnen for å ta seismiske prøver av havbunnen

En av virksomhetene kan karakteriseres som et entreprenørisk prosjekt. Tre personer kjente hverandre fra barndommen av, og hadde jobbet lenge med IT hver for seg, Et ønske om ”å skape noe sammen” drev dem til å etablere en IT-virksomhet sammen.

En av virksomhetene kan vi karakterisere som en ”spin-off” fra en annen etablert virksomhet. En idé om å utvikle fjernstyrte borerigger på havbunnen ble spilt ut av et etablert selskap fordi ideen var for stor og tung til å håndtere innenfor rammene av det etablerte selskapet,

De øvrige sju virksomhetene kan vi klassifisere som idé- eller problemorienterte. I utgangspunktet skiller de seg ikke noe videre ut fra de idmakerne som er etablert i inkubatoren i dag. Flere av virksomhetene er relatert til oljevirkomheten, og idéene deres har oppstått som resultat av idmakernes virke innefor oljevirkomheten.

”Jeg var ansatt i et engineering-selskap og jobbet mot oljeselskap i flere år. Jeg fikk der en idé om rensing av mud og boreslam sammen med en annen i selskapet, og vi brøt ut og startet selskapet vrt. Vi visste hvilke utfordringer der var offshore”.

For en annen av de idbaserte virksomhetene var det en doktorgradsstudent ved UiS som hadde en idé knyttet til utvikling av en kontrollventil i flerfasetransport av olje og vann. Studenten jobbet mot et oljeselskap. og sammen med en erfaren ansatt i dette oljeselskapet knyttet de idéen opp til Prekubatoren i Ipark.

Flere av disse idmakerne har fått mulighet til å utvikle idéene videre gjennom støtte fra Statoil sitt ”Leverandør Utviklings Program – LUP”.

4.3 Oppsummerende kommentar

Typisk for nesten alle virksomhetene i inkubatoren er at de er etablert på grunnlag av en idé hos etablereren, eller hos virksomheten som står bak etableringen. Dvs. at de bygger på identifisering av et definert problem eller behov, der ”idémakeren” sitter inne med en produkt- eller teknologi-idé som skal kobles opp mot dette behovet. I dette ligger det også at det er relativt få av virksomhetene som i utgangspunktet har koblet seg opp mot bestemte markedsaktører eller forretningskonsepter før de etablerte virksomheten. Fokuset deres har først og fremst ligget på produktet eller teknologien.

5 Inkubatoren og dens betydning

Bedriftene har søkt seg inn i inkubatoren for å få støtte til utvikling av foretaket. Bakgrunnen for at de har blitt inkubatorbedrifter varierer imidlertid. Noen virksomheter har søkt seg inn fordi de har hatt behov for kompetanse og hjelp i etableringsfasen. *”Trengte en hånd å holde i”*. Noen har bakgrunn fra inkubatoren eller Ipark fra før av, og ser nytten av å være en del av miljøet. *”Hadde vært her før og så på det som et bra miljø”*.

For andre kan det være mer eller mindre tilfeldig at de har havnet her. En bedrift ble eksempelvis rådet til dette via Innovasjon Norge. En annen fordi en ansatt i Ipark foreslo dette. I noen virksomheter, hvor det er en innleid/ansatt som leder virksomheten, kan det se ut til at idéhaver/entreprenør har plassert virksomheten her, nettopp fordi de ønsket et system hvor idéen kunne plasseres, og om mulig videreutvikles.

Hvordan fungerer så inkubatoren i forhold til bedriftene? I dette avsnittet vil vi ta for oss inkubatorens betydning. Vi skal gå gjennom inkubatorens ulike tjenester og funksjoner, og se på hvordan inkubatorbedriftene nytter seg av og vurderer den hjelpen de får. Først skal vi se på hvordan inkubatoren fungerer i forhold til virksomheter som i dag er inkubatorbedrifter. Deretter skal vi beskrive hvordan den fungerte i forhold til bedrifter som var i inkubatoren på et tidligere tidspunkt og som nå er ute av den.

Sist i avsnittet gis en sammenfattende vurdering av de viktigste faktorer og bidrag fra inkubatoren til bedriftene. Ved vurdering av forskjeller mellom bedrifter som tidligere var i inkubatoren og de som er inne nå, er det viktig å ha i mente at inkubatoren har forandret seg over tid. Inkubatoren er større og har mye mer ressurser og personell til å støtte bedriftene i dag enn i oppstarten tidlig på 90-tallet. Alle sider ved tilbudet, både støttefunksjoner, rådgivningsstøtte og kapitalstøtte, var vesentlig svakere.

5.1 Virksomheter som i dag er med i inkubatoren

Lokaler/beliggenhet

Noen av virksomhetene i Ipark, men på langt nær alle, har sin virksomhet lokalisert innen Ipark/inkubatorens lokaler. Noen jobber i hovedsak hjemmefra; en del har sin virksomhet i andre deler av fylket. Da blir ikke stedet så mye mer enn en ”postkasse” som de besøker av og til. Greie lokaler/fasiliteter blir nevnt av noen informanter. Den geografiske beliggenheten er antagelig enda viktigere enn de fysiske fasilitetene. Flere påpeker betydningen av beliggenhet og geografisk nærhet til det totale kunnskapsmiljøet på Ullandhaug. En bedrift ønsket å være lokalisert her for å bli en del av helheten, men det gikk ikke. ”Jeg fikk en sorgreaksjon da det ikke lot seg gjøre, men også en frihetsfølelse”. For noen er lokalene upraktiske sett i forhold til virksomhetens karakter. En virksomhet som først etablerte seg i parken, flyttet ut pga. leiekostnadene. Motsatt, at det var billig å leie seg inn her, nevnes av en annen virksomhet.

Sosialt miljø/nettverk i Ipark

Et flertall av virksomhetene påpeker verdien av det sosiale samspillet.

”Det har vært kjempefint for våre ansatte å være en del av det sosiale miljøet”.

”Kjekt å ha noen å prate om været med. Men prater også om ting som kapitalinnhenting, teknologisal, kommersialisering”.

I stor grad handler det om uformelle samtaler med folk som er i samme situasjon. Det synes ikke å foregå vesentlig samarbeid av strategisk karakter. Noen ser ikke stor verdi av det sosiale samspillet, enten fordi de ikke har bransje- og kompetansemessig utbytte av dette, eller fordi de ikke har fysisk kontor i Ipark og derfor ikke er der så ofte.

”Er der av og til og prater med ledelsen – ingenting med de øvrige”.

I sum har det nok en betydning å være del av et sosialt miljø – spesielt for de uerfarne oppstartsbedriftene, men inntrykket er for øvrig at de fleste jobber med sitt.

Nye nettverkskontakter

Et flertall svarer positivt på spørsmålet om inkubatoren har bidratt til nye nettverk. Det gjelder spesielt for virksomhetene med innretning mot oljevirksomheten. For de virksomhetene som ikke har innretning mot oljesektoren, oppgis inkubatorens nettverksrolle å være av mer begrenset karakter.

Noen virksomheter har fått bistand til å etablere nye koblinger, for eksempel til produktutvikling, eksternt styremedlem, til Innovasjon Norge og til potensielle, eksterne investorer. Det er også en god del som svarer benektende. De fleste nettverkene hadde bedriftene fra før, eller de har skaffet seg dem uten bistand fra inkubatoren.

Mest påfallende er altså kontaktevirkosomheten som inkubatoren bidrar til overfor olje- og gassnæringen, de såkalte Ipartnere som er senior rådgivere. Flere av Ipartnerne er tidligere Statoil-ansatte som bl.a. har tatt sluttpakke og som nå bistår virksomheter i inkubatoren. Enkelte av dem har selv gått inn som entreprenører/ledere, mens andre har gått inn i styret, gjerne også som styreledere. Flere virksomheter oppgir disse tidligere Statoil-ansatte som viktige for å lede dem inn i oljeindustrien. Disse kontaktene har vært viktige både med hensyn til å legge grunnlaget for konkrete oppdrag, og for etableringen av IFU-samarbeid med virksomheter i oljeindustrien.

Kapital

Kapitalformidling oppgis å være ett av de viktigste bidragene fra inkubatoren. Bidraget fra inkubatoren skjer på tre måter:

- (1) Egenkapital og eierskap fra inkubatoren
- (2) Tilgang på offentlige midler, særlig fra Innovasjon Norge
- (3) Tilgang på private midler

Inkubatoren har eierandeler i alle virksomhetene. Eierandelen består av to komponenter: For det første er det en forutsetning for å komme inn i inkubatoren at Ipark har en eierandel. Ipark betaler sine eierandeler på grunnlag av en verdsettelsesvurdering av selskapet. Videre tilbyr Ipark konsulent- og rådgivningstjenester som ikke blir direkte betalt for, men som gjennom tinginnskudd konverteres til egenkapital. Omfanget av dette varierer med i hvor stor grad virksomhetene drar nytte av slik rådgivning.

Eierandelen som Ipark har i Inkubatorselskapene varierer som følge av dette mye. Et normalinnskudd ved oppstart er ifølge Ipark gjerne rundt 250.000. Ipark deltar gjerne også i senere emisjoner. De minste eierandelene vi fikk opplyst var på 2,5 prosent. I de fleste virksomhetene varierte egenkapitalandelen fra 2,5 prosent til 12 prosent. Det var også eksempler på langt høyere egenkapitalandeler. I et selskap hadde Ipark økt sin eierandel i forbindelse med at selskapet stod oppe i en økonomisk vanskelig situasjon. I et annet selskap eier inkubatoren mye over halvparten, men har et ønske om å selge seg ned.

Minst like viktig som inkubatorens eierskap, er dens betydning i å formidle annen kapital til entreprenørene. Ved å være med i inkubatoren får virksomhetene lettere tilgang på midler fra Innovasjon Norge. De aller fleste hadde fått etablererstipend, som regel på noen hundre tusen. Noen hadde også fått andre typer midler, som bidrag til IFU/OFU-kontrakter eller som prosjektstøtte for øvrig. Dette henger sammen med ca. 40 prosent av søkerne ikke slipper gjennom. Denne sifings- og utvelgelsesprosessen pågår først internt og deretter med bistand fra en komité hvor eksterne ressurspersoner deltar. Innovasjon Norge er også representert i komiteen som utfører utvelgelsen. Videre kan man anta at ved å være tatt opp i inkubatoren har entreprenørene støttestrukturer rundt seg, som styrker muligheten for at en virksomhet skal lykkes.

Flere entreprenører påpeker den betydning som inkubatoren har hatt for at de har fått midler fra Innovasjon Norge. *"Å være inkubatorbedrift gir i seg selv inngang hos*

Innovasjon Norge”, sier flere entreprenører. En bedrift betegner medlemskapet i inkubatoren som et prekvalifiseringsstempel i forhold til Innovasjon Norge.

Flere av bedriftene nevner også hjelpen de har fått i søknadsarbeidet. En bedrift oppgir at han hadde manglende kjennskap til det offentlige støttesystemet og at:

”Inkubatoren har bidratt med å søke om støtte fra Innovasjon Norge. Jeg grøsser med tanke på søknadsskjemaene. Ipark har gode relasjoner til Innovasjon Norge”.

Disse to kapitalformene, egenkapital fra inkubatoren og støtte fra Innovasjon Norge, kan begge betraktes som offentlig risikokapital. Den tredje kapitalformen, nemlig tilgang på private midler uten koblinger til offentlig kapital, er for de fleste mye mer krevende. Eksempler finnes imidlertid. En bedrift oppgir å ha fått betydelig med midler fra private investorer. I bytte fikk de en liten eierandel, men ifølge informanten opererte de med tilnærmet filantropiske motiver. Et par virksomheter oppgir å ha fått midler fra SR-bank, slik som fra SR-banks næringsfond. Begge disse eksemplene handler antagelig mer om midler som utløses ut fra regionale støtte- og utviklingsmotiver enn av investorer med strengt kapitalistiske motiver.

På to områder synes det i noen grad å være slik at entreprenørene får ressurser fra eksterne aktører primært motivert ut fra samarbeidspartnerens egeninteresse. Det gjelder for det første i forbindelse med IFU-kontrakter hvor virksomheten som samarbeider med Inkubator-bedriften og Innovasjon Norge i fellesskap støtter prosjektet. Tilsvarende gjelder også for en OFU-kontrakt som det finnes et eksempel på i vårt materiale hvor en offentlig samarbeidspartner med direkte interesse i prosjektet, deltar. Det gjelder for det andre når andre personer involvert i virksomheten på administrativt eller styrenivå, investerer midler i eierandeler.

Det som synes minst utbredt var involvering av større industrielle aktører eller investorer på eiersiden.

Rådgivning

Foruten støtte i form av kapitalinnskudd, gir Ipark v/inkubatoren også støtte til entreprenørene gjennom rådgivning og styrerepresentasjon. Et flertall av virksomhetene gjør seg nytte av dette. Mange gir positive tilbakemeldinger, noe de følgende utsagnene fra fire ulike informanter illustrerer.

”Inkubatoren har vært viktig med hensyn til økonomi og utvikling av selskapet. Har brukt ledelsen aktivt, tatt dem med på råd”.

”Vi har ikke brukt rådgivningstimer, men det har vært nyttig å ha inkubatorens styrerepresentant som sparring-partner”.

”Styreleder har betydd mye. Formidabelt nettverk. Veldig positiv til å dra prosessen videre. Profesjonell”.

”Vi har brukt rådgivningstimer og det er viktig å spille ball med noen mht. strategisk arbeid”.

Rådgivningen kan ha ulik karakter, avhengig av entreprenørens behov. Det varierer følgelig hvilken hjelp som gis: fra økonomi, design, søknadsarbeid, markedsanalyse, osv. Inntrykket er at de viktigste bidragene handler om strukturering av virksomhetene, nettverkskontakter og råd/diskusjoner om strategisk retning. En informant som på sikt ser for seg å avhende virksomheten, påpeker således at han har blitt frarådet å selge seg ut for tidlig. En annen peker på at de har diskutert og er uenige om internasjonaliseringsstrategi.

Konkrete negative tilbakemeldinger gis også. En informant peker på at:

”Jeg trodde kanskje at de kunne tilføre enda mer på produktutvikling og markedsføringsiden. At de hadde mer erfaring... De er veldig brede så det kan være vanskelig. Er avhengig av hvilke folk som de har ansatt”.

En annen mener at inkubatoren kunne vært flinkere på å utvikle forretningsplaner. En tredje hadde håpet at inkubatoren kunne ha skaffet eller foreslått mer nettverk mht. innsalg.

Det finnes også enkeltteksempler på at bedriftene ikke har mottatt særlig med råd/støtte fra inkubatorpersonell, eller at de ikke har vært fornøyd med den støtte de har fått. Dette har antagelig mest å gjøre med at personer fra inkubatoren ikke har den rette kompetansen. En virksomhet som ikke var fornøyd med rådgiverne, fikk derfor inn en annen person i styret og som samtalepartner. Det gis også eksempel på at inkubatoren har bidratt til å la personer fra et annet og relevant kompetansemiljø komme med i styret. En annen årsak til at så skjer, er at det også finnes virksomheter som selv i mindre grad mener å ha behov for rådgivning. De har selv kompetansen og nettverkene. Det viktige for dem er i mindre grad de menneskelige ressurser som inkubatoren stiller til rådighet, men snarere annet som den bidrar med, som fysisk infrastruktur, profilering/omdømme, tilgang på offentlig risikokapital mv.

Profilering/omdømme

Et siste område handler om den betydning det har for virksomhetene å være i inkubatoren, sett i relasjon til aktører i omgivelsene. De aller fleste virksomhetene legger stor vekt på dette.

Vi har allerede nevnt betydningen av inkubatoren som inngangsportale med muligheter for støtte fra Innovasjon Norge. Slik sett fungerer inkubatoren som et kvalitetsstempel for virksomheten

”Vi kom inn gjennom et nåløye, og det å komme inn er jo en bedømming fra Ipark om at de tror på dette. Jeg sier til aktuelle kontakter at jeg sitter i inkubatoren, og det har nok litt betydning”.

Dette gir virksomhetene legitimitet i forhold til aktører i omgivelsene som kan være viktige for dem.

”Å si at en er i en ”science park” og at ordføreren i oljebyen Stavanger – altså Sevland - svever i kulissene, gjør det lettere å få nettverk i USA”.

Det å være i inkubatoren kan være til nytte både mht. økonomisk støtte (også fra andre enn Innovasjon Norge), synlighet i markedet, profileringsarbeid, kontakt med universitetetsmiljøet mv.

Det handler ikke nødvendigvis bare om å være en del av Ipark. Det er å være en del av det samlede kompetansemiljøet på Ullandhaug har verdi i forhold til for eksempel utlandet. Som en informant sier det:

”Vi bruker det for alt det er verdt!”.

Oppsummering

Virksomhetenes oppfatninger varierer med hensyn til inkubatorens betydning. Entreprenørene ble bedt om å oppgi de to viktigste områdene hvor inkubatoren har bidratt i forhold til virksomheten. Tre forhold peker seg ut i vårt bedriftsutvalg:

- Tilgangen på kapital fremstår som absolutt viktigst. 9 av 15 nevner dette som særskilt viktig. Det at bedriftene får tilgang på risikokapital fra Ipark i form av egenkapital og fra Innovasjon Norge i form av etablererstipend eller annen støtte (bl.a. IFU/OFU-prosjekter) har stor betydning. I begrenset grad synes virksomhetene å få tilgang på annen risikokapital.
- Inkubatorens rolle som rådgiver/diskusjonspartner mv. fremstår som den nest viktigste faktoren. 7 av 15 oppgir dette som en av de særskilt viktige faktorene. Gjennom rådgivningstimer (avregnet og konverterbart til egenkapital) og ved styrerepresentasjon bidrar inkubatoren til å forme og innrette virksomhetens utvikling.
- Omdømmefaktoren knyttet til å være Inkubatorbedrift og en del av det regionale kunnskapsmiljøet, nevnes også av flere virksomheter som særlig viktig (4 av 15 virksomheter). Den betydning som opptaket i inkubatoren har i forhold til Innovasjon Norge systemet, bidrar antagelig til å gjøre betydningen av omdømme faktoren enda større.

I noe mindre grad er infrastruktur og det sosiale miljøet viktig. Noen trekker imidlertid spesielt frem dette også.

5.2 Virksomheter som er i dag er ute av inkubatoren

Sosialt miljø/nettverk

For mange synes miljøfaktoren å ha hatt særlig stor betydning som motivasjon for at virksomheter i sin tid meldte seg inn og/eller når de i ettertid gir sine vurderinger av hva som har betydd noe for dem. 7 av 11 virksomheter nevner miljøet; at det var et etablert miljø, at det var godt, positivt å komme inn i, etc.

”Jeg satt på hjemmekontor. Det holder ikke i lengden. Ensomt liv. Måtte leie inn på hoteller i forbindelse med møtevirksomhet”

Dette forteller en informant som begrunnelse for at han søkte seg til inkubatoren. Og han svarer bekreftende på om inkubatoren hadde betydning med hensyn til samarbeid, samtaler og veiledning fra andre aktører.

”Ja absolutt. Alle var i samme båt. Kunne bruke samme forretningsplan nesten. Vi delte erfaringer.”

En annen informant sier:

”Satt hjemme sommeren 2004 og vinteren 2005. Må ha et miljø rundt deg. Greidde ikke å jobbe effektivt hjemmefra”.

Noen nevner betydningen av samarbeid med andre aktører i inkubatoren.

”Etablert kjekt og greit nettverk. Til sjuende og sist er det avgjørende for at ting skal skje”.

Kontakt med Statoils leverandørutviklingsprogram (LUP) har vært til nytte for flere. Det påpekes av en virksomhet at en representant for LUP satt i opptakskomitéen og var en viktig kontakt.

Lokaler/beliggenhet

Et like stort antall, 7 av 11, viser også til lokaler og infrastruktur/fasiliteter eller fysisk beliggenhet som faktorer av betydning. To bedrifter var i Ipark fra før, hvorav en kom fra Prekubator:

”Billige lokaler og godt miljø”

”Rimelig kontor med infrastruktur”,

En tredje, som klaget over dyr husleie og som flyttet ut, er nå likevel tilbake igjen i Ipark.

”Det er en fordel å være her oppe så små som vi er”.

Kapital

Kapitalsiden er en tredje viktig faktor som virksomhetene mener har hatt betydning. Ca. halvparten nevner etableringsstipend. Skattefunnmidler og annen støtte nevnes også. Tre virksomheter kom inn i Statoils leverandørutviklingsprogram. En virksomhet hadde IFU-kontrakt med et par oljeselskaper, men denne ble ikke fullført grunnet pengemangel. Ipark's eierandel i virksomheten nevnes også. Spesielt en virksomhet har dratt mye nytte av dette, ikke på grunn av Ipark's investering i seg selv, men fordi at verdsetting av eierandelen bidro til at selskapet kunne trekke inn andre investorer uten å at aksjeverdiene i selskapet ble utvannet. En annen virksomhet sier motsatt at støtten en mottok fra Ipark, til tross for 10 prosent eierandel, ikke var så mye.

Når det gjelder Ipark's eierandel, gis det av enkelte også uttrykk for misnøye. En entreprenør sier seg ikke fornøyd med prosessen rundt Ipark's eierandeler; han mener at

den ble for ensidig i Iparks favør. En annen entreprenør som hadde positive erfaringer med Iparks eierskap i forbindelse med et selskap, opplevde det som press fra inkubatorens side i forbindelse med etablering av et annet selskap i inkubatoren.

”Det er litt tveegga sverd. Tror man er i en trygg havn. Men så kommer forventninger fra Inkubator om å kjøpe aksjer i selskapet...Må ikke bli som private selskaper der ute”.

Rådgivning og omdømme/profilering

Når det gjelder andre forhold hvor inkubatoren har hatt betydning, er tendensen i materialet mer spredt. Rådgivning fra inkubatorens side, tillegges ikke mye vekt. Styrerepresentasjon, og diskusjonspartner nevnes riktig nok. Det synes i første rekke å være på det generelle plan mht. bedriftsutvikling at inkubatoren har hatt betydning i så måte, i den grad den har spilt noen slik rolle i det hele tatt. Flere selskaper påpeker at en selv har erfaring og ikke har hatt så mye bruk for inkubatoren. Enkelte trekker frem mangler i tilbudet, blant annet når det gjaldt markedsføring/salgstøtte og andre forretningsmessige støttefunksjoner.

Også når det gjelder omdømme/profilering vurderes tilknytningen til inkubatoren og Ipark å ha hatt noe betydning. Inntrykket er likevel at dette er relativt begrenset.

”God adresse å ha, spesielt i forhold til utlandet. Viktig at det er kunnskapspark (relatert til universitet), og ikke næringspark”.

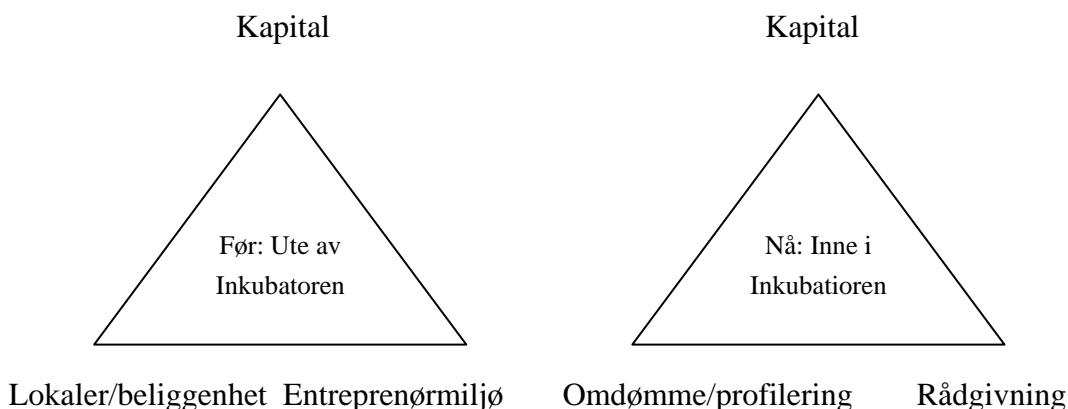
En entreprenør har erfaring for at det å være i inkubator hadde tvetydig verdi. I møte med kommuner kunne man få spørsmål om det var et skikkelig firma.

Oppsummering

Det gis samlet sett uttrykk for at lokaler/infrastruktur, entreprenørmiljø og kapital har vært de viktigste faktorene for virksomheter som i dag er ute av inkubatoren. Disse virksomhetene var med i inkubatoren i en tidligere fase da støtten som virksomhetene fikk var vesentlig mindre enn i dag.

5.3 Oppsummerende drøfting

I figuren under har vi sammenfattet hovedlinjer i det materialet vi har samlet inn, når det gjelder entreprenørenes vurdering av inkubatorens betydning. Som figuren indikerer kan det se ut til at det har skjedd en viss endring med hensyn til inkubatorens betydning over tid.



Figur 5.1 – Inkubatortilbud av vesentlig betydning for entreprenørene, før og nå

Kapital har hatt betydning både for tidligere og nåværende entreprenører. Etableringsstipend fra Innovasjon Norge og tilkobling til andre kapitalkilder, for de som lykkes i dette, er viktig for entreprenører flest. Entreprenørens vektlegging av økonomisk støtte vurderes – ikke uventet – høyt, nær sagt uavhengig av hva slags tilbud som inkubatoren gir.

Derimot kan det se ut til at det har skjedd en endring over tid med hensyn til hvordan entreprenørene verdsetter andre aspekter ved inkubatorens tilbud. Blant de som i dag er i inkubatoren vurderes rådgivningsaspekter og profilering/omdømme relativt høyt. De som tidligere var inkubatorbedrifter vurderer lokalisering/fasiliteter og miljøet/nettverket i inkubatoren høyere. Antagelig er dette et uttrykk for profesjonalisering av inkubatoren. Den har i dag mange flere ansatte og det brukes mer ressurser på støtte og oppfølging av virksomhetene.

I en tidligere fase var inkubatoren, både stab og bedrifter, preget av å være i oppstarten av noe nytt.

”Vi var i samme fase som inkubatoren. Den var også i ferd med å bygge seg opp. Gikk i parallell. Mange av de forretningsmessige verktøyene ble laget for vår virksomhet”.

Bedriften og inkubatoren hadde slik sett parallelle læringskurver. Intervjuene gir også inntrykk av at bedriftene i en tidlig fase setter større pris på betydningen av de andre virksomhetene i inkubatoren, enn hva tilfelle var for mange av dem som i dag er inne i den.

”Var i kreativt miljø. Nærhet til Innovasjon Norge, til inkubatorledelse. Alle i samme situasjon. Sprang som galne alle sammen for å få fatt i kapital og nettverk”.

Det som den gang var situasjonen, synes i dag til å være forandret i den forstand at dagens inkubator-entreprenører i større grad opptrer enkeltvis; noen er også lokalisert utenfor inkubatoren. Det interne faglig-formelle og ytre-profileringsmessige står mer sentralt enn det interne miljøet.

Antagelig har det skjedd en konvertering av inkubatoren fra i seg selv å være en entreprenørisk struktur til å bli en profesjonalisert tjeneste. Dette har både fordeler og ulemper. Fordelene er knyttet til at oppfølgingen i dag er tettere og forhåpentligvis bedre. Ulempen er at noe av det entreprenøriske og dynamiske for miljøet som helhet, kan ha falt av på veien.

6 Virksomhetenes progresjon

En inkubator skal hjelpe bedrifter med å utvikle seg. Bedriftene i inkubatoren kan i utgangspunktet ikke forventes å være selvdrivende, dynamiske og økonomisk bærekraftige. Det er nettopp fordi at de trenger støtte og hjelp at de har søkt opptak i inkubatoren. Det er i prinsippet først når de forlater inkubatoren at virksomhetene forutsettes å stå på egne ben som potensielt vekstkraftige bedrifter.

6.1 Virksomhetene som i dag er med i inkubatoren

Ingen av de 15 bedriftene som er i Ipark's inkubator synes å være klar for å operere helt på egen hånd, dersom kravet er økonomisk lønnsomhet. Men bedriftene har varierende progresjon. Vi har forsøkt å kategorisere dem etter om de har kommet mer eller mindre langt i sin utvikling. De som har kommet relativt langt, befinner seg i en relativt veldefinert og tydelig utviklingsprosess med god mulighet for å utvikle seg videre. Av de som har kommet mindre langt er det større usikkerhet og uklarhet om når entreprenørene kan sies å gå i en tydelig retning.

Kategoriene våre er grovkornede, og til dels basert på skjønn. De gir imidlertid et visst grunnlag for å skille mellom de bedrifter som har kommet mer eller mindre langt. Det viser seg dessuten at det i stor grad går et skille i hvilke utfordringer bedrifter i de to kategoriene står overfor.

Virksomheter inne i veldefinert utviklingsprosess

Noen av de bedriftene som har kommet lengst, kan beskrives som følger:

- Bedriften, en forskningsbedrift, har fått tilgang på midler til å jobbe videre med utvikling av teknologien. Veien til markedet kan for så vidt fortsatt være lang; det er ikke uvanlig for denne type bedrifter.

- Bedriften har en produktidé rettet mot petroleumsindustrien. En prototyp er under utvikling som en del av et IFU-prosjekt, hvor en petroleumsbedrift er samarbeidspartner.
- Bedriften har endret sin hovedstrategi i løpet av perioden, fra salg av timer til utvikling av et mer omfattende tjenestetilbud. Bedriften har voksende inntekter, men strever fortsatt med å utvide og forankre en bred nok kundebase.
- Bedriften har bl.a. ved hjelp av et IFU-prosjekt kunne vise at produktidéen fungerer, men har pga. manglende kapital måtte skalere ned aktivitetsnivået.

Karakteristisk for disse bedriftene er at teknologiutviklingen og/eller produktmarkedsstrategien går i en relativt tydelig retning. Hovedutfordringen for denne typen bedrifter er å få opp et tilfredsstillende volum på aktiviteten mht. teknologi- eller markedsutvikling. Den store utfordringen for mange er følgelig å skaffe nok kapital, gitt at entreprenøren vil videreutvikle idéen og ikke selge seg ut.

Bedrifter som er kommet mindre langt i utviklingen

Noen av de bedriftene som har kommet mindre langt, kan beskrives som følger:

- Bedriften har utviklet en idé og tatt patent på denne. Den sliter med å vinne innpass i det aktuelle markedet. Må etablere aktuelle kundekontakter før utvikling av produktet kan skje. Den trenger kapital, men det er vanskelig med eksterne investorer hvis produktet ikke kan leveres med det samme.
- Bedriften har i en forstand et veldefinert, men ikke teknologisk avansert produkt. Den sliter med å etablere kostnadseffektiv produksjon og komme skikkelig i gang. Kapitaltilgang er en utfordring.
- Bedriften har patentert og jobber med utprøving av en idé, men den må testes ut i større skala før den evt. kan bli et ferdig produkt. Det er en utfordring å finne en industripartner med villighet til å skyte inn nok penger.
- Virksomheten har litt småinntekter fra produkter avledet av aktiviteten. Samtidig pågår fortsatt utviklingsaktiviteter med hensyn til teknologien. Virksomheten synes å mangle både kunder/samarbeidspartnere og kapital for å komme videre.

Felles for disse bedriftene er at idéen kan være bra, men de står fast eller sliter på flere andre fronter. Kapital er for mange en viktig forutsetning for å komme videre, men det er også problemer knyttet til utvikling av produkt og/eller kunder/samarbeidspartnere.

Oppsummering

Virksomhetene varierer i progresjonen. Det er vesentlige forskjeller mellom de som har en rimelig klar retning og strategi, og de som ennå strever med å komme skikkelig i gang.

- Virksomheter i den første kategorien vil antagelig ha gode utviklingsmuligheter med tilstrekkelig kapitalbase. Dette handler blant annet om å bygge broer mellom offentlig risikokapital (som Innovasjon Norge) og private investorer.
- Virksomheter i den andre kategorien behøver også kapital, men det kreves antagelig mye mer hjelp og tid. Kanskje ikke minst ligger det for mange utfordringer i det å finne kanaler inn i og fotfeste i aktuelle markeder.

6.2 Virksomhetene som er ute av inkubatoren

Virksomhetene har hatt et varierende utviklingsforløp etter at de forlot inkubatoren. Spennvidden er stor. Den største virksomheten har over 20 millioner i omsetning i 2008. De minste hadde under 100.000 kr i omsetning i 2008.

Virksomhetene fordeler seg i tre kategorier:

- Virksomheter med vesentlig sysselsettingsvekst; for noen dreier det seg om mangedobling. Den største virksomheten har 60 sysselsatte. De øvrige har mellom 4 og 15 sysselsatte. I denne gruppen er det 5 virksomheter.
- Virksomheter med 3 sysselsatte, og som oppgir det samme antall da de i sin tid forlot inkubatoren. I denne gruppen er det 2 virksomheter.
- Virksomheter med fra 0 til 1 sysselsatt, og kjennetegnet ved nullvekst eller negativ vekst etter at virksomheten forlot inkubatoren. I denne gruppen er det 4 virksomheter.

Første kategori kan betegnes som vekstbedrifter, mens andre og tredje kategori kan beskrives som ikke-vekst/nedgangsbedrifter.

Vekstbedrifter

Utviklingen i virksomheter i den første kategorien, som har vokst og hatt en god utvikling, kan beskrives som følger:

- Programvarebedrift som har vokst til å bli en mellomstor bedrift med internasjonal orientering.
- Oljeverandørbedrift som har utviklet produkt. Virksomheten har blant annet etablert egne testfasiliteter og er inne i en kommersialiseringsfase.
- Oljeverandørbedrift i oppstart av kommersialiseringsfase for en ny teknologi. Første fullskala leveranse er under uttesting.
- Oljeverandørbedrift som er i piloteringsfasen av et større utviklingsprosjekt for ny teknologi i "et nytt og fremtidsrettet marked". Virksomheten forventer i løpet av kort tid inntekter.

- Oljeverandørbedrift som er i en tidlig kommersialiseringsfase for ny teknologi. Bedriften har vokst. Den er i en viktig fase med hensyn til å selge seg inn overfor operatørselskaper i ulike deler av verden. Ifølge leder er dette krevende.

Av disse fem virksomhetene er fire rettet mot oljeindustrien og den femte er IT-basert. Sysselsettingen har vokst med samlet ca. 75 siden disse forlot inkubatoren, fra vel 16 til 92 sysselsatte. Bare de to førstnevnte kan sies å ha etablert et forretningsmessig fundament. De øvrige er inne i utviklings- eller tidlig kommersialiseringsfase.

Hovedinntrykket er at disse bedriftene tillegger inkubatoren en begrenset betydning for sin utvikling. Informanter sier:

”Det viktigste var at vi hadde en plass å være og et miljø. Kundene måtte jeg skaffe meg selv. Var heller ikke viktig med faglig støtte fra inkubatoren”.

”Ikke kunnskap og kompetanse i seg selv, men mest viktig å være der. Det er et middel”.

”Fint lite betydning – var bare kontor som var rimelig med nødvendig infrastruktur. Godt sosialt miljø for de som er opptatt av det”.

”Inkubatoren hadde ikke så stor betydning fordi vi allerede hadde god erfaring i det å starte opp virksomhet”.

Disse virksomhetene utviklet seg i den tid de var inne i inkubatoren. Kapitaltilførsel, industrikontakt og FoU/utviklingsprosjekter var vesentlige elementer som bidro til å gi dem en god utvikling. Inkubatorens bidrag var særlig at den tilbød infrastruktur, et entreprenørmiljø og bidrag på kapitalsiden. De gis ikke uttrykk for at inkubatoren har hatt særlig betydning etter at virksomheten forlot denne.

Ikke-vekst og nedgangsbedrifter

Virksomhetene i de to siste kategoriene nevnt innledningsvis i avsnittet vil vi behandle under en felles overskrift. Dette er bedrifter som ikke har vært kjennetegnet ved vekst.

I de to virksomhetene som står på stedet hvil med like mange sysselsatte i dag som da virksomheten forlot inkubatoren, kan utviklingen beskrives som følger:

- En virksomhet med kompetanse- og produktleveranser til byggebransjen er nylig fisjonert i de to områdene som den har hatt fokus på. I sum har de to virksomhetene like mange ansatte som da den forlot inkubatoren. Begge virksomhetene går økonomisk relativt godt.
- En virksomhet med produkter orientert mot energisektoren valgte en feilaktig strategi rettet mot offshore. En sliter nå med å bygge opp et marked på det område en fra først av satset på.

Virksomhetene som i størst grad kan sies å ha stagnert etter å ha forlatt inkubatoren, kan beskrives som følger:

- En virksomhet som drev med handel har lagt virksomheten på is. Virksomheten bygges nå opp igjen med planer om å drive virksomheten i moderat skala hjemmefra.
- En virksomhet innen IT med planer om bl.a. å levere til oljeselskap. Bedriften tjente noe penger på et tidlig stadium, men er nå lagt på is. Den mener at det er 50 prosent sjanse for å få det til.
- Oljeleverandørbedrift som ennå er inne i utviklingsfase. Den strever med å selge teknologien og har hatt noe bistand for å knytte til seg industrielle leverandører. *”Det er sannsynlig at det blir en bedrift av det”*.
- En virksomhet innen IT har vært inaktiv etter at den forlot inkubatoren.

Rundt halvparten av bedriftene i utvalget har ikke hatt særlig god utvikling. Samlet sysselsetting i disse virksomhetene har gått ned fra ca. 10 da de forlot inkubatoren til ca. 7 i dag. Det er rimelig sannsynlig for at én til to av dem vil overleve, mens de andre har svært lite eller ingen aktivitet. Utsiktene til at de skal bli økonomisk bærekraftige synes relativt små.

Til tross for at disse virksomhetene ikke har utviklet seg til vekstbedrifter, synes det som om flere av disse virksomhetene verdsetter inkubatorens betydning. Informanter sier:

”Kjekt miljø. Mangfold og respekt for gründere. En plass å være for likesinnede. En del av et miljø. Så at også andre var villige til å ta risiko”.

”Viktigst første året: Finansiering pluss noen kontakter”.

”Komme inn i et miljø. Litt folk rundt deg. Kantine og fasiliteter. Selv om tøft nå, ville jeg ikke ha vært det foruten”.

”Generelt positivt med relasjoner til Innovasjon Norge og Skattefunn. Hjelp til å starte opp virksomheten”.

”Bra med et gründermiljø rundt. Det sosiale miljøet var særskilt viktig”.

Generelt kan det se ut til at flere av de virksomhetene som ikke har vokst, vurderer inkubatorens betydning høyere enn de som har hatt den beste utviklingen. Det er for så vidt mye de samme faktorene (miljø, kapital mv) som nevnes av disse virksomhetene også, men nyansene i ordbruken tyder på at de alt i alt verdsetter inkubatorens betydning høyere.

På den annen side nevnes det også forhold som har vært problematiske og som har bidratt til at utviklingen ikke har vært så bra som forventet.

”Kunne ha gitt oss mer backing på koblinger til investorer og kundesiden; utvikling av forretningsplanen”.

”Ikke så mye hjelp mht. kapital og salg som det kanskje var forespeilet”.

”Negativt at det var mangel på selgerressurser som en kunne leie. Det samme sier andre som er i inkubatoren. Mange er teknologiorientert og da blir det ikke nok salgs/markedsføringsaktivitet”.

Generelt synes det særlig å være kapitaltilgang og/eller markedsføring/salg som ikke har fungert godt nok. Inkubatoren har ikke bidratt så mye som det kunne ha vært ønskelig.

Oppsummering

Utviklingen i virksomhetene vi her har sett på, viser at det er en ganske stor spredning i hvordan det går med dem.

Nesten halvparten (5 virksomheter) har hatt relativt lovende utvikling så langt. Bare to av bedriftene har imidlertid kommet inn i en ordinær driftsfase, mens de andre er offshorerettede virksomheter med lovende teknologier som antagelig vil kunne vokse vesentlig om pilotering/fullskala forsøk lykkes.

Vel halvparten (6 virksomheter) synes ikke i samme grad å ha lyktes. En av virksomhetene er i ordinær drift og gir entreprenørene grunnlag for et levebrød, men det er antagelig langt mer usikker om vekstpotensialet ut over det. Fremtidsutsiktene for de øvrige synes usikre.

6.3 Oppsummerende drøfting

Beskrivelsen av utvikling og fremtidsutsikter for et knippe virksomheter, som var i eller hadde forlatt inkubatoren, viser at *det er krevende å utvikle en idé frem til lønnsom virksomhet*.

Bedriftenes utvikling varierer mye vurdert opp mot målsettingen om å bli lønnsomme vekstbedrifter. Ingen av virksomhetene som var i inkubatoren da vi intervjuet dem, var økonomisk lønnsomme. Flere av bedriftene beskrev en lovende utviklingsprosess, men det var også en god del bedrifter som sliter med fremdriften. Et mindre antall (tre virksomheter) av de som hadde forlatt inkubatoren hadde kommet inn i en permanent og lønnsom driftsfase, hvorav to kan karakteriseres som vekstbedrifter. Det er videre noen bedrifter (tre virksomheter) som synes å ha en lovende utvikling, og etter vår vurdering med potensial for å bli lønnsomme vekstbedrifter.

Det tar for de fleste sitt vedkommende mange år, før de eventuelt kommer inn i lønnsom drift. Ikke minst gjelder det for virksomheter med en forretningsidé basert på teknologiutvikling og innovasjon, slik tilfellet er for mange av virksomhetene innen inkubatorens portefølje. For mange virksomheter er det utfordringer knyttet til både utvikling, uttesting og oppskalering av teknologi, ikke minst gjelder dette for bedrifter som innretter seg mot offshore. Tilstrekkelig med kapital til å håndtere disse utviklingsprosessene, er for mange avgjørende for å komme videre.

Dertil kommer at produkter og teknologi skal kommersialiseres og selges i et bredere marked. Markedssiden er en minst like avgjørende faktor når det gjelder å gjøre bedriftene lønnsomme. Det synes kanskje særlig å være en veldefinert innretning mot markeder som positivt skiller de bedriftene som utvikler seg fra de som stagnerer.

7 Sammenfattende vurderinger

7.1 Oppsummering av funn

Mange av virksomhetene er relatert til det kompetansemiljøet som finnes i Stavangerområdet, særlig innen olje- og informasjonsteknologi. I tillegg er det også en del virksomheter knyttet til mat- og kulturområdet i inkubatoren. Bare én av disse (kultur) er imidlertid representert i utvalget. En vesentlig forskjell går videre mellom virksomheter som er etablert av enkeltentreprenører og de som er plassert i inkubatoren av institusjoner/virksomheter. Et felles trekk ved de aller fleste virksomhetene er at virksomhetsideen har vært sentrert om en bestemt *teknologi eller produkt*. I mindre grad har virksomhetsidéen vært fundert på koblinger til bestemte kunder eller markedet.

Inkubatorens betydning for de virksomhetene som er i inkubatoren nå, er særlig stor når det gjelder følgende punkter

- Formidling av *kapital*. Virksomhetene får betydelig med offentlig risikokapital, i hovedsak midler fra Ipark og Innovasjon Norge. Av særlig betydning er den støtte som virksomhetene får via Innovasjon Norge i form av etablerertilskudd mv. Enkelte får også midler fra næringsliv/private investorer, men det er mye mer begrenset.
- *Rådgiver og diskusjonspartner* i forhold til virksomhetene. Av særlig betydning er antagelig den bistand entreprenørene får når det gjelder strategisk innretning av virksomheten.
- *Omdømmefaktoren* knyttet til å være en del av inkubatoren og kompetansemiljøet på Ullandhaug. Inkubatormedlemskap gir et kvalitetsstempel og legitimitet i forhold til regionale aktører som Innovasjon Norge og andre. I nasjonale/internasjonale sammenhenger kan plasseringen i en inkubator, som en del av et universitetsmiljø, representere verdifull profilering.

Når det gjelder de virksomhetene som tidligere var inne i inkubatoren, er det en viss forskyvning i hva de mener at inkubatoren har tilført, jevnført med dagens inkubatorbedrifter. Også de tidligere inkubatorvirksomhetene vektla betydningen av kapitaltilførsel, ved at inkubatoren har bidratt med tilskudd og egenkapital. Derimot synes det som om inkubatorens verdi mht. lokaler/infrastruktur og samspillet i miljøet, vurderes som høyere av de utflyttede inkubatorvirksomhetene. Dagens inkubatorvirksomheter vektlegger i større grad verdien av profilering og rådgivning.

Disse endringene over tid har til dels sammenheng med at inkubatoren har endret karakter. Fra i en forstand selv å være en entreprenørisk organisasjon har inkubatoren vokst og utviklet et mer *profesjonalisert tilbud* overfor bedriftene. Dette har på den ene siden styrket inkubatoren som rådgivningsressurs og omdømmefaktor. Baksiden ved dette er at *entreprenørmiljøfaktoren* hvorigjennom entreprenørene samhandler seg imellom, kan ha blitt noe svekket jevnført med den første tiden.

Bedriftenes fremdrift varierer. Generelt tyder våre intervjudata på at veien fra etablering på grunnlag av en idé til lønnsom drift er lang og krevende. Det er på langt nær alle som kan antas å utvikle seg til økonomisk bærekraftige virksomheter.

- Når det gjelder de som har forlatt inkubatoren, var bare tre av elleve bedrifter i en lønnsom driftsfase, hvorav to kan betegnes som vekstbedrifter. Det var ytterligere tre bedrifter i en teknologisk utviklingsfase med tilsynelatende lovende utsikter. For de øvrige var fremtidsutsiktene usikre.
- Av de som er i inkubatoren nå, har ingen utviklet seg til en lønnsom driftsfase. Bedriftene fordelte seg på to grupper. Den ene gruppen bestod av relativt lovende virksomheter. De hadde en etter hvert relativt klar innretning på aktiviteten. En hovedutfordring er å skaffe kapital for å oppskalere aktiviteten. Dette handler i stor grad om å bygge bro mellom offentlig risikokapital og privat. I den andre gruppen av virksomheter har også mange kapitalbehov, men mange av disse har i tillegg betydelige utfordringer mht. strategisk og markedsmessig innretning.

7.2 Spørsmål til refleksjon

Sier så undersøkelsen noe om hva slags kriterier og vurderinger inkubatoren bør legge til grunn i utvelgelsen og silingen av inkubatorbedrifter? Og hva forteller den om inkubatorens konseptuelle innretning og funksjonalitet fremover? Avslutningsvis vil vi reflektere litt rundt disse spørsmålene.

Hvor bransjerettet bør inkubatoren være?

Halvparten av inkubator bedriftene, som vi har snakket med, er relatert til oljevirkomheten, som uten tvil er den viktigste næringen i Rogaland. Ulike studier har vist at omfanget av nyetableringer i høy grad bestemmes av den eksisterende næringsstrukturen. I så henseende er det ikke uventet at mange av bedriftene er oljerelaterte. Det betyr også at i den grad en hadde forventet at inkubatoren skulle understøtte framveksten av nye typer virksomheter på siden av de etablerte næringene, så har ikke inkubatoren hatt noen framtreddende rolle. Inkubatoren synes først og fremst å fungere som arena og virkemiddel knyttet opp til de næringene der Rogaland allerede står sterkt. For eksempel framhevet flere av de oljerelaterte inkubatorbedriftene også verdien av den oljerelaterte bransjekunnskapen som var tilgjengelig i inkubatormiljøet. Bedriftene fra de øvrige bransjene derimot hadde mindre nytte av inkubatorens bransjemiljø. Dagens inkubatorbedrifter er delt inn i tre kategorier: (i) Forskning og utvikling, (ii) mat og natur, samt (iii) kultur. Hvorvidt inkubatoren skal være enda mer spesifikk knyttet til hvilke bransjer som skal prioriteres, er et første relevant spørsmål.

Hva slag virksomheter bør rekrutteres til inkubatoren?

Videre kan det reises spørsmål om hva slags virksomheter som bør prioriteres mht. kompetanse og erfaring knyttet til entreprenørskap. De bedriftene som har hatt størst

suksess i ettertid viser til at inkubatoren har hatt begrenset betydning. Årsaken synes å være at disse bedriftene allerede i utgangspunktet sitter inne med mer erfaringer og kompetanse i entreprenørskap, og derfor er det heller ikke så mye for dem å hente ut av inkubatorens bistand. Det er først og fremst etablerere uten entreprenørbasert kompetanse og erfaringer som verdsetter inkubatorens betydning. Dette er for så vidt ikke noe uventet resultat. Hensikten med offentlig bistand er ofte å fange opp middelsjiktet. Dvs. at det er ofte et mål for offentlige tiltak å styre unna de virksomheter og initiativ som mest trolig ikke har livets rett, samt styre unna de virksomheter som klarer seg godt uten offentlig bistand. Utfordringen er hvordan en skal innsnevre mellomgruppen, altså de som gjerne trenger ekstern bistand, og som også har reell mulighet for å utvikle seg videre.

Men, her kan det være et poeng å framheve at det å ha selvgående entreprenørvirksomheter i inkubatoren i seg selv også kan ha en positiv overføringseffekt for de øvrige inkubator-virksomhetene, selv om de ikke opplever så stort utbytte av inkubatoren selv. Læring og kompetanseoverføring mellom inkubatorbedriftene er jo i seg selv en målsetning for inkubatorvirksomheten. Ergo er det ikke nok å vurdere inkubatorbedriftenes utbytte hver for seg. Samspilleffekten ved å ha ulike typer virksomheter i inkubatoren er i seg selv en faktor som må tas i betraktning. Undersøkelsen viser at flere av bedriftene vurderer miljø-faktoren som et viktig og positivt aspekt ved inkubatoren. Utfordringen for inkubatoren er å være fokusert på hva slags samspilleffekter de faktisk ønsker å stimulere, og hva slags type bedrifter som evt. underbygger denne type samspillseffekter.

Behov for "kyndig kapital" og markedskompetanse?

Flertallet av Ipark-entreprenørene har en teknologiorientert forretningsidé. Det tar for de fleste virksomheters vedkommende lang tid å utvikle en idé frem til kommersialisering og lønnsom drift. Produktutvikling, testing og eventuell oppskalering er ofte tidkrevende prosesser. Markedsbearbeiding og salg må i stor grad gjøres når produkter er ferdig utviklet, og kan leveres i den skala og de mengder som etterspørres. Problemet for mange er å ha tilstrekkelig kapital til å gjennomføre den nødvendige teknologi- og produktutvikling, samtidig som det utvikles relasjoner til aktuelle kunder og markeder. Tilstrekkelig med tid, "kyndig og tolmodig kapital" og tilførsel av kompetanse for å jobbe mot markedet er for mange entreprenører kritiske faktorer. I dette ligger det også utfordringer med hensyn til utvikling av inkubator-konseptet.

Fra "fødselshjelp" til oppvekstbistand?

Når det gjelder måten inkubatoren fungerer på overfor virksomhetene, er både tidsperspektiv og innhold vesentlige forhold å drøfte. Gjennomgangen tyder på at det for de fleste virksomheters vedkommende tar lang tid å utvikle seg til oppegående og økonomisk lønnsomme bedrifter. En inkubatorfase på to år slik det nå legges opp til, vil for manges vedkommende ikke være nok tid til at virksomhetene blir selvdrivende. Mange vil etter to år i inkubatoren fortsatt være i fase hvor de fortsatt utvikler teknologi

og produkter, mens andre vil ha produkter/tjenester, men ikke tilstrekkelig etterspørsel. Inkubatoren bidrar slik sett til å legge til rette for etablering og oppstart av virksomhetene, ved å ”sparke dem i gang”, men de vil som oftest antagelig ikke være oppegående bedrifter i lønnsom drift når inkubatoren forlates. Inkubatoren er i bokstavlig betydning av ordet en fødselshjelper. I den forstand bidrar inkubatoren gjennom infrastruktur, bidrag til kapitaltilførsel, rådgivning mv. til at selskaper etableres og kommer igang. Men egentlig er ikke det å komme gjennom den første fasen etter ”fødselen” som er hovedutfordringen, men heller det ”å vokse opp”.

Et spørsmål å stille i forlengelsen er om denne oppvekstfasen fanges opp på en tilfredsstillende måte. Det går an å tenke på tre måter i den sammenheng. For det første kan man tenke seg å etablere fleksible ordninger for hvor kort eller lang tid virksomhetene blir værende i inkubatoren og hva slag støtte de gis, avhengig av milepæler for progresjon og oppnåelse av delmål. For det andre kan man tenke seg å kanalisere mer ressurser inn mot denne overgangsfasen fra ung bedrift til vekstbedrift etter at virksomhetene har forlatt inkubatoren, ved å etablere strategiske arenaer eller møteplasser med muligheter for innpass til risikokapital, industrielle partnerskap, kunder/markedsadgang etc. For det tredje kan man selvsagt også si at den store variasjonen i progresjon og utvikling er et naturlig uttrykk for at entreprenørskap i sitt vesen er risikofylt, og hvor bare noen vil lykkes.