

# ***God Praksis i Inkubatorvirksomhet i Storbritannia***

# **GOD PRAKSIS I INKUBATORVIRKSOMHET I STORBRITANNIA**

**Project number:** 115.06

**Prepared for:** Kommunal- og regionaldepartementet

**Prepared by:** Birger Elvestad og  
Kari Mette Lullau  
Norwegian Trade and Technology Office,  
Charles House,  
5 Regent Street,  
London SW1Y 4LR

**E-mail:** Tel. +44 20 7 389 8800  
Fax. +44 20 7 973 0189  
london@ntc.no

**Date:** June 2000

**INNHOLDSFORTEGNELSE**

1.	SAMMENDRAG .....	5
2.	NY GIV FOR NÆRINGSUTVIKLINGEN I STORBRITANNIA. ....	10
2.1	NY NÆRINGSMELDING.....	10
2.2	INKUBATORVIRKSOMHET .....	10
2.3	TILNÆRMET KONSENSUS I NÆRINGSPOLITIKKEN .....	10
2.4	“TECHNOLOGY FORESIGHT” STUDIEN .....	11
3.	NYTT VERKTØY FOR ENTREPRENØRSKAP .....	12
3.1	HVA ER INKUBATORVIRKSOMHET? .....	12
3.2	EGENART OG FOKUS I ULIKE PARKKONSEPTER I STORBRITANNIA.....	12
3.3	HVA ER NYTT DE SISTE ÅRENE? .....	13
3.4	HVORFOR INKUBATOR?.....	14
3.5	HVA GJØR EN INKUBATOR? .....	14
3.6	HVA ER DET SOM GIR SUKSESS I EN INKUBATOR? .....	14
3.7	HVOR I INNOVASJONSPROSESSEN ARBEIDER EN INKUBATOR? .....	15
3.8	HVORDAN SETTER INKUBATOREN SAMMEN BEDRIFTSPORTEFØLJEN? .....	16
3.9	HVORDAN FUNGERER INKUBATOREN I EN REGIONAL KONTEKST? .....	16
3.10	HVILKE FINANSIERINGS- OG STYRINGSFORMER FINNER VI I EN INKUBATOR? .....	16
4.	INKUBATORENHETER I STORBRITANNIA, - FAKTAOVERSIKT .....	17
4.1	INKUBASJON I STORBRITANNIA .....	17
4.2	TO HOVEDGRUPPER INKUBATORER I STORBRITANNIA.....	18
4.3	SUMMARISK FRA INKUBATORAKTIVITETEN I STORBRITANNIA .....	18
4.4	BRITISK STUDIE AV INTERNASJONALE RESULTATER:.....	19
4.5	BESKRIVELSE AV 5 UTVALGTE INKUBATORENHETER .....	20
4.5.1	<i>Tamar Science Park Ltd.</i> .....	21
4.5.2	<i>Cranfield Innovation Centre</i> .....	22
4.5.3	<i>Inverness Business Technology Centre</i> .....	22
4.5.4	<i>Oxford Innovation Ltd.</i> .....	23
4.5.5	<i>Sussex Innovation Centre</i> .....	24
5.	GOD PRAKSIS I STORBRITANNIA .....	26
5.1	GOD PRAKSIS FOR DEN LOKALE ØKONOMIEN .....	26
5.2	GOD PRAKSIS I SELVE INKUBATORHÅNDVERKET .....	27
5.2.1	<i>Hva er basis for å få suksess med en inkubator?</i> .....	27
5.2.2	<i>Hvordan få en god start i inkubatoren?</i> .....	27
5.2.3	<i>Hvordan drive inkubatoren effektivt?</i> .....	28
5.2.4	<i>Elementer av god ledelse i inkubatoren</i> .....	29
5.2.5	<i>Hvordan tilpasse tjenestene i inkubatoren?</i> .....	30
5.2.6	<i>Hvordan bidrar inkubatoren til bygging av nettverk og kreativt miljø?</i> .....	30
5.2.7	<i>Hvordan finansierer inkubatoren eiendom og drift?</i> .....	30
5.3	GOD PRAKSIS FOR BEDRIFTENE I INKUBATORENE.....	31
5.3.1	<i>Hvordan bedriftene har nytte av å arbeide i inkubatoren?</i> .....	31
5.3.2	<i>Hvordan finansieres og utvikles bedriftene innenfor en inkubator?</i> .....	31
5.3.3	<i>Hvordan bidrar inkubatoren med forretningsutviklingen?</i> .....	31
6.	ANDRE INKUBATORKONSEPTER OG RÅDGIVNINGSNETTVERK .....	33
6.1	INTERNETT BASERTE KONSEPTER .....	33
6.2	INKUBATOR MED FOKUS PÅ ARBEIDSLEDIG UNGDOM OG INVANDRERE .....	34
7.	HVA KAN VI LÆRE I NORGE? .....	35
8.	OFFENTLIGE TILTAK OG PROGRAMMER .....	37
9.	REFERANSER .....	39

## Forord

Kunnskapssamfunnet endrer dagens konkurranseforhold mellom land. De land som evner å skape et voksende kunnskapsdrevent næringsliv har et betydelig konkurransefortrinn i forhold til andre land. Økt fokus på innovasjon har resultert i et økende antall nyetablerte bedrifter eller start-ups.

Norges Eksportråd, Handels- og Teknologikontoret i London, har i de siste årene arbeidet spesielt med spørsmål knyttet til kompetanse, teknologi og innovasjonsbasert næringsutvikling i Storbritannia og Irland. Gjennom rapporten "Hvordan skapes nye kompetansebaserte bedrifter innenfor regionale innovasjonsmiljøer i Storbritannia", juni 1998, fikk vi god innsikt i hvordan ulike virkemidler stimulerer nyskapning i regionene. Rapporten fokuserer på rammebetingelser for forskningsparker og inkubatorsentra. I dag er ca 100 inkubatorsentra etablert i Storbritannia, og flere er i en oppstartsfase. I likhet med Storbritannia er det i Norge nå sterk fokus på inkubatorvirksomhet. Denne virksomheten blir startet både i privat og offentlig regi, og det jobbes aktivt med å tilpasse inkubatortilbud til lokale og regionale markeder.

Hovedmålet med dette prosjektet har vært å bidra med gode eksempler fra inkubatorvirksomhet i Storbritannia. Britisk praksis kan ha overføringsverdi for innhold og form på inkubatorkonseptet som en del av distrikts- og regionalpolitikken i Norge. Vi har valgt regioner og inkubatorenheter i Storbritannia som vi mener kan være egnet for læring og inspirasjon innenfor en norsk kontekst.

Denne rapporten er utarbeidet på oppdrag for Kommunal- og regionaldepartementet (KRD), Regionalpolitisk avdeling. Prosjektet har vært gjennomført av Norges Eksportråd, med god bistand fra UK Business Incubation (UKBI) og Department of Trade and Industry (DTI). Prosjektet er presentert i en rekke foredrag og seminarer både i Norge og i Storbritannia. Kontaktpersoner i KRD, Regionalpolitisk avdeling har vært Rådgiver Birgitte Wohl Sem og Rådgiver Åge Sund.

Prosjektet er gjennomført av Teknologiutsending Birger Elvestad og Rådgiver Kari Mette Lullau ved Handels- og Teknologikontoret i London. Prosjektleder har vært Teknologiutsending Birger Elvestad.

London, juni 2000

## 1. Sammendrag

Prosjektets mål har vært å kartlegge hva som er god praksis for inkubatorvirksomhet i Storbritannia i sin alminnelighet og dernest i regioner med liten industritradisjon og avstand til universitetsmiljøer. Vi bruker "god praksis" for det som på engelsk er et innarbeidet begrep, "Best Practice". "Best Practice" er et eget program for ledelse og utvikling av alle typer næringsvirksomhet i Storbritannia. Hensikten med å oppsøke og rapportere "god praksis" i fra Storbritannia er å overføre til det pågående arbeidet med utvikling av inkubatorkonseptet i Norge.

### **Britisk nyskapingsspolitikk**

I Storbritannia finner vi for tiden en nyskapingsspolitikk som er sterkt preget av en desentral blandingsøkonomi. Ansvar for næringsutvikling er delegert til lokale og regionale forvaltningsorgan. Finansielt er det utstrakt bruk av privat og offentlig partnerskap.

I Storbritannia har vitenskap og innovasjon stått sentralt på den politiske dagsorden siden 1990. Skiftende regjeringer har ikke røkket ved dette. Det er skapt en bred forståelse og en tilnærmet konsensus på det som er grunnpilarene i fornyelsen av næringslivet. Denne forståelsen er skapt gjennom en prosess der industrien, akademia og politikerne sammen har funnet både hvordan fornyelsesarbeidet best kan drives, og hva de ulike næringsområdene i Storbritannia må gjøre for å vinne i konkurransen hjemme og ute. Politisk startsignal ble gitt gjennom næringsmeldingen fra 1995. Hovedtrekkene i denne er beskrevet i rapporten fra Norges Industriattacheer i 1998, *"Hvordan skapes nye kompetansebaserte bedrifter innenfor regionale innovasjonsmiljøer i Storbritannia"*.

I den nye næringsmeldingen som foreligger i endelig form i juli 2000, kan vi forvente en forsterket fokusering på hvordan regjeringen vil utvikle entrepenørskap innenfor en langt bredere del av befolkningen. Inkubatorsenterene vil stå helt sentralt i denne prosessen.

### **Inkubator nettverk i Storbritannia**

Britene bruker selv mye tid på å gjennomføre internasjonale studier for hva som er vellykket inkubatorvirksomhet verden rundt. Organisasjonen UKBI, ( UK Business Incubation) er initiert og finansiert av HM Treasury (Finansdepartementet) og private banker. Organisasjonen arbeider for å utvikle god praksis og nettverk blant inkubatorenhetene. Department of Trade and Industry (DTI) finansierer følgestudiet for hvordan en skal vurdere resultatene av inkubatorvirksomheten.

På vegne av Kommunal- og regionaldepartementet har Handels- og Teknologikontoret i London samarbeidet tett med UKBI, Centre for Enterprise som gjør det britiske følgestudiet, og Department of Trade and Industry. Dette samarbeidet har gitt oss

eksklusiv adgang til inkubatorlederne, finanssenhetene, de nyskapede bedriftene og lokal og sentral forvaltning. Disse enhetene har delt sin erfaring med oss.

### **Hva er nytt med inkubatorvirksomheten**

- Det nye er synet på inkubasjon som et håndverk. Håndverkets utøvelse og kvalitet ligger i hendene på inkubatorlederen og eierene. Mellom inkubatorledelsen og bedriftene som går inn i enheten, er det aksept og forståelse for gjensidigheten i forholdet mellom dem.
- Inkubasjon er en nedenfra og opp prosessdrevet bedriftsutvikling der behov og etterspørsel er bestemmende for inkubatorsenterets målsettinger og tjenester.
- Bedriftsrettet inkubasjon er en fleksibel metode for næringsutvikling som gir effekter i samsvar med ressurser og behov i distriktene så vel som i sentrale områder.
- Regional forankring og et helhetlig system av virkemidler har stor betydning for inkubatorens suksess.
- Nettverkene som omgir inkubatorene er preget av svært vellykkede og kreative samarbeidsformer mellom offentlig og privat sektor.
- Inkubatorsentraene henvender seg til grupper som tidligere ikke fremstilte seg som entreprenører. Spesielt har de sterk appell blant ungdom.

### **Inkubasjon i Storbritannia, fakta**

- Ca. 100 inkubatorer er lokalisert over hele Storbritannia, i ulike regioner med ulik bosetning, geografi og næringsgrunnlag.
- De fleste inkubatorene er initiert innenfor lokal eller regional økonomi, ofte i partnerskap mellom private og offentlige aktører.
- 85% av inkubatorsentrene er initiert av sponsorer og offentlige virkemidler
- 37% av alle inkubatorene er lokalisert og driver samordnet med en forskningspark.
- 31% av inkubatorsentrene er støttet av universiteter/høgskoler.
- 80% suksessrate etter 5 års drift for bedriftene innenfor en inkubator, mot 50% for små nystartede bedrifter i sin alminnelighet.
- 70% av bedriftene innenfor inkubatorene er teknologidrevne, mens 30 % er basert på tradisjonell vare og tjenesteyting. Ytterligere detaljer foreligger ikke.
- 32% av inkubatorene arbeider også med bedrifter lokalisert utenfor inkubatoren.
- Gjennomsnittlig leietid i en inkubator er 3 år.
- Første byggetrinn er gjerne dimensjonert for 20-25 enheter.
- Størrelse på bedrifter innenfor inkubatoren er 1-30 personer.

## **Inkubasjon i Storbritannia, GOD PRAKSIS**

Denne delen av rapporten tar for seg forhold som fremstår som vellykket med inkubatorsatsingene. "God praksis" fremkommer gjennom en vurdering av resultatene i sammenlignbare inkubatorenheter. Vi har filtrert utsagnene som er samlet gjennom intervjurunden slik at god praksis er blitt bekreftet av to eller flere kilder. Vi har sortert god praksis i tre grupper. Spesifikt statistisk materiale for hva inkubatorvirksomheten bidrar med av verdiskapning og arbeidsplasser, eksisterer ikke ennå. Det er et arbeid i gang med å utvikle målekriterier for resultater og statistikk ( Centre for Enterprise 1999/2000).

### **God Praksis i den lokale økonomien**

- Inkubatoretablering er en av lokalforvaltningens mest konkrete aktiviteter for å bidra til lokal næringsutvikling. Medeierskap og utstrakt fleksibilitet i tilrettelegging er en selvfølge. Etableringen innebærer gjerne bruk av skattepenger eller disponering av offentlig formue, men inkubatorvirksomheten blir ansett for å være en vinner både blant politikerne, industrien og innbyggerne.
- Inkubatoretablering fremstår som lokalforvaltningens bidrag til å skape entrepenørkultur i regionen.
- Inkubatordriften styrker regionens image utad, og den er ofte første skritt for å skape internasjonale etableringer.
- Inkubatorvirksomheten bidrar til at regionen i større grad beholder varierte og kompetansebaserte arbeidsplasser.
- En god inkubator kan forventes å skape 7-10 vekstkraftige bedrifter pr år innenfor den lokale økonomien. Hver av disse bedriftene vil skape 10-30 arbeidsplasser mens de ennå er i inkubatoren, og anslag vi finner for de etterfølgende 5 årene er ytterligere vekst med en faktor på 4-10 (Oxford Innovation Ltd).

### **God praksis i selve inkubatorhåndverket**

- Inkubatoren tar tak i en eksisterende vekstimpuls i den lokale økonomien. Det er eksisterende industri og dens nettverk som er nøkkelen til å lykkes.
- Lokalt partnerskap og bred lokal entusiasme er viktig for å få en god start.
- Inkubatorvirksomhet er markedsstyrt, og den må innrettes på den tilgangen på ideer og mennesker, forskning og finansiering den har tilgang til.
- Kostnadseffektiv drift innebærer at det er et minimum på 20-30 bedrifter i inkubatoren.
- For å oppnå full effekt for bedriftene som flytter inn i en nyetablert inkubator, er det avgjørende å oppnå 75-80 % belegg så fort som mulig. Avhengig av beliggenhet finner vi at 5-15 måneder er akseptabel rekrutteringsfase.
- For god funksjonalitet er det hensiktsmessig med gjennomstrømming av bedrifter på 30-35 % pr år. Difernsiert og økende leiekostnad for bedriftene første, andre og tredje år er akseptert praksis.
- Inkubatoren tilbyr alternative lokaler for de bedriftene som vokser ut av inkubatoren.

- Inkubatorlederens egenskaper er kritiske for suksess. Lederen må både ha evnen og tilliten som trengs for å være direkte involvert i bedriftene.
- Inkubatorlederen må bidra til å skape nettverk og gjøre inkubatoren til et internt samlingspunkt og en miljøskaper for bedriftene. Den er også et møtepunkt mellom bedriftene og eksterne nettverk.

### **God praksis for bedrifter i inkubatorenheter**

- Bedriftene er selv delaktig i det interne nettverket. De bidrar med ideer til hverandre, de deler erfaring og gjør ofte deljobber for hverandre.
- Bedriftene gjør bruk av inkubatorenes eksterne nettverk, og medvirker i arrangement som profilerer inkubatoren.
- Bedriftene er lojale brukere av fellestjenester og passer på at disse er konkurransedyktige.
- Bedriftene profitterer på at de er valgt av inkubatoren.
- Bedriftene unngår å stille seg i gjeld til inkubatoren. Opsjoner og kreditter hos inkubatoren er veldig begrenset. Inkubatoren anvendes aldri som en kilde til subsidiering av bedriftene, men gaver eller betinget finansiering har gjerne sin opprinnelse i inkubatornettverket.
- Bedriftene overlater til inkubatoren ansvaret for daglige trivielle og administrative saker. De benytter inkubatorens egen kompetanse og nettverk til å skaffe seg markedsposisjoner, kunder, underleverandører mm.

### **Anbefalinger for inkubatorarbeidet i Norge.**

Gjennom samtaler og workshops vi har hatt med forvaltningen, forskningsparkene, inkubatorledere, finansinstitusjoner, eiendomsforvaltere og næringslivets organisasjoner under dette arbeidet, har vi hele tiden forsøkt å sile ut elementene av god britisk praksis som kan anbefales for de involverte parter i Norge. Vi har opplevd at arbeidet med inkubatorvirksomhet kontinuerlig reiser nye problemstillinger og spørsmål på begge sider av Nordsjøen. Med den faglige bredden og det institusjonelle engasjement som er involvert, er det umulig å levere noe annet enn et utvalg av anbefalinger.

- Den næringspolitiske erkjennelsen av at vi må ha evnen til å skape et betydelig antall nye arbeidsplasser i Norge i årene som kommer, passer godt sammen med en utstrakt satsing på inkubatorvirksomhet innenfor store deler av den lokale økonomien. Inkubatorer kan være selve kjennetegnet på lokal industrikultur preget av entrepenørskap. Det er rom for et mangfold av inkubatorer. Det er viktig at de får lokal forankring og har fokus på markedet, særlig det globale. I tråd med britisk praksis er det fornuftig at lokal- og regional forvaltning får overført ansvaret for insentivordninger og fond, og at de selv leverer et vesentlig bidrag.
- Finansiering av nye bedrifter kan være svært risikofylt. Godt inkubatorhåndverk innebærer å redusere denne risikoen. Samtidig tar inkubatoren vare på kreative og tillitsfulle finansielle partnerskap mellom offentlige og private institusjoner. Britisk praksis påpeker behovet for habilitet og kompetanse hos parter som vurderer forretningsideer og velger mennesker. Det er viktig å organisere inkubatorenheter



med offentlig eierskap slik at de unngår å bli en pengefordelingsmekanisme. Inkubatorer må gå i balanse med sine driftskostnader. Kapitalkostnader kan gjerne holdes utenfor. Videre kan vi anbefale at inkubatorene bare har et beskjedent finansielt engasjement i enkeltbedrifter når disse kommer til den ekspansive fasen. Inkubatoren bør i denne fasen overlate gevinster til sitt investornettverk.

- Nettverk er en nøkkelfaktor til suksess i inkubatorvirksomhet. Det er umulig for lokale miljøer å ivareta alle sider ved inkubatorvirksomheten. Nasjonale og globale nettverk må være tilgjengelige. Det tar tid og det koster penger både å bygge, vedlikeholde og anvende nettverk. Men det er en uforbeholden anbefaling på britisk side at alle parter profiterer på ressursene som anvendes i nettverksarbeidet. I tråd med dette vil vi anbefale at så mange som mulig av de norske internasjonale nettverkene innenfor FoU, kompetanse, industri- og forretningsvirksomhet, aktivt arbeider som nettverk for "norsk bedriftsrettet inkubasjon". Vi tror det britiske tiltaket med å etablere et forum som "UK Business Incubation" også kan anvendes i Norge. Vi tror at en slik etablering i fellesskap mellom industriens organisasjoner, finanssektoren og arbeidstakerorganisasjonene vil bringe ny giv og større grad av konsensus også til norsk næringspolitikk. Det bør være en selvfølge at norsk sentral og lokal forvaltning støtter alle de nevnte partene i et slikt samarbeid. I tråd med britisk erfaring tror vi et slikt forum er egnet til å bygge opp en kompetent stab av håndverkere i inkubatorvirksomhet, spre kunnskapen og styrke lokale, nasjonale og internasjonale nettverk.

## **2. Ny giv for næringsutviklingen i Storbritannia.**

### **2.1 Ny næringsmelding**

Department of Trade and Industry, avdelingen for Science and Innovation, har en ledende rolle i arbeidet med strategier for næringsutviklingen i Storbritannia. I 1999 begynte avdelingen arbeidet med å revidere strategiene. Bakgrunnen for revisjonen er tilpasninger til den nye globale økonomien, til nye nettverksbaserte former for verdiskapning samt de industrielle prospekter de neste 5-10 år. Resultatet av revisjonen er et nytt "Whitepaper" ( Stortingsmelding) om næringspolitikken. Et utkast av meldingen har allerede vært ute på høring. Meldingen ventes å foreligge endelig innen utgangen av juli måned.

For Blair regjeringen er næringspolitikken en nøkkel til å bringe Storbritannia et skritt nærmere Labours visjon: " Storbritannia som et av verdens beste land å drive industrivirksomhet i". I meldingen tas det til orde for allokering av ressurser til prioriterte næringsområder. I tillegg skal horisontale virkemidler som stimulerer samarbeid på tvers av næringer, intensiveres.

### **2.2 Inkubatorvirksomhet**

Den formen for oppfostring av nye bedrifter som Storbritannia har utviklet, og som særlig har skutt fart de siste årene, blir sentral i næringsutviklingen fremover. Målet for regjeringen er å utvikle en ny giv for entrepenørskap. Det er klart at den henvender seg til langt bredere grupper av befolkningen enn de som tradisjonelt har stått for entrepenørskap. Målet for næringspolitikken er at både unge akademikere og unge arbeidsledige skal få insitamnet og bistand til å starte egen virksomhet tuftet på den globale økonomien.

Som grunnlag for å satse sterkt på inkubasjon i forretningsmessig sammenheng, har regjeringen blant annet resultatene fra et 5 års forskningsprogram om innovasjon og nyskaping som startet i 1995. Det er en utstrakt erkjennelse at kunnskapsutvikling ikke automatisk skaper ny industriell virksomhet. Det var Tony Blairs første industriminister, Peter Mandelson, som i 1997 ristet hardt i alle festtalerne som snakker om kunnskapssamfunnet. Han spissformulerte seg slik: " Kunnskap som ikke kan kommersialiseres er ingenting verdt". Storbritannia er nå i ferd med å bygge opp en solid stab av nye håndverkere som skal lede kunnskap inn mot kommersialisering.

### **2.3 Tilnærmet konsensus i næringspolitikken**

I Storbritannia er det stor grad av politisk enighet om hva som skal være hovedkursen i næringspolitikken. Mye av denne enigheten er basert på næringsmeldingen fra 1995. Vitenskap og teknologi har stått i fokus hele tiden. Det er iverksatt en rekke tiltak fra regjeringens side for å stimulere interessen for teknologi til industrielle formål og tjenesteyting. Sterke støtte og vide fullmakter er gitt til regionale

næringsutviklingsselskaper og lokal bedriftsrådgivningstjeneste. Videre er det lagt stor vekt på premiering av utviklingsprosjekter med industrielt potensiale, premiering av bedrifter som inngår utviklingsfellesskap med akademikere, skatteinsentiver for FoU samt opsjonsordninger med skattefordeler for eiere som sitter langsiktig i nye bedrifter. Disse tiltakene er videreført av skiftene regjeringer og ministre. Visjonen om at det skal være enkelt og attraktivt å etablere og drive forretning i Storbritannia er fortsatt levende.

## **2.4 “Technology Foresight” studien**

Bakgrunnen for den konsistente og langt på vei omforente næringspolitikken ble lagt allerede i 1990. Industrien i Storbritannia trengte et krafttak. Privat og offentlig sektor gikk hånd i hånd. Første steg var rapporten "Realizing our Potential". Deretter så man på strategier i "The Winning-report", og på metoder for å revitalisere hele det engelske næringslivet på en slik måte at de igjen fikk evnen til å vinne i konkurranse hjemme og ute.

For å implementere strategiene og gi de enkelte næringssektorene innhold, ble "Technology Foresight" prosessen igangsatt. Foresight arbeidet fikk sin input fra et felles sammensatt partnerskap bestående av industriledere, akademikere og forvaltningen. Technology Foresight var en bred prosess som involverte ca 15.000 mennesker. Utfordringene innenfor 16 industrielle sektorer ble rapportert. Da dette arbeidet ble avsluttet i 1995, hadde man skapt en bred forståelse og enighet om hva de ulike britiske industrielle sektorene burde gjøre for å lykkes i den langsiktige internasjonale konkurransen. Regjeringens virkemidler og stimuli overfor bedrifter og enkeltpersoner har senere i stor grad hatt referanse til Technology Foresight.

Technology Foresight er nå inne i en ny gjennomarbeiding. Den brede delaktigheten fra akademia og industrien er fremdeles rådende med ca 12.000 mennesker på listen over de man rådfører seg med.

### 3. Nytt verktøy for entreprenørskap

Økonomisk vekst og regional utvikling er et av hovedargumentene for økt satsing på nyskappingsaktiviteter. Nystartede bedrifter er sårbare, men vekstpotensialet er ofte svært stort. For disse bedriftene kan det være knapphet på ulike ressurser som kapital, teknologi, markedskanaler eller kompetente personer. De nye bedriftene mangler gjerne nettverk og kontakter utenfor sin nære krets.

#### 3.1 Hva er inkubatorvirksomhet?

Inkubasjon er en aktivitet rettet mot utvikling av nye bedrifter. Den ble først kjent i USA tidlig i 80-årene. Til inkubasjon er det knyttet en rekke utviklings- og læringsprosesser. Inkubatorene har litt forskjellige vinklinger avhengig av bakgrunn og målsetting, men de kjennetegnes gjerne ved at de opererer en form for industripark med fellestjenester og arbeidsmiljø preget av samhold. Det er mange park-konsepter som til forveksling også har som mål å støtte bedriftsutvikling.

I Storbritannia benytter UK Business Incubation (UKBI) denne definisjonen på inkubasjon:

I forretningsmessig sammenheng er inkubasjon en dynamisk prosess der ideer, kunnskap, penger og erfaring gjensidig stimulerer hverandre, og genererer bedrifter med høy overlevelsessevne og hurtig vekst. Inkubatorne responderer på markedets og etablerernes behov.

Noen felles karakteristikk ved inkubatorene er tilgangen til enkle fleksible lokaler med deling av tjenester, ledelse- og bedriftsstøtte på stedet. Videre har de et sett av seleksjonskriterier for nye bedrifter, de har fokus på ny teknologi og stimulerende og markedsrettede nettverk samt vekst og høy overlevelsessevne for leietakerbedriftene.

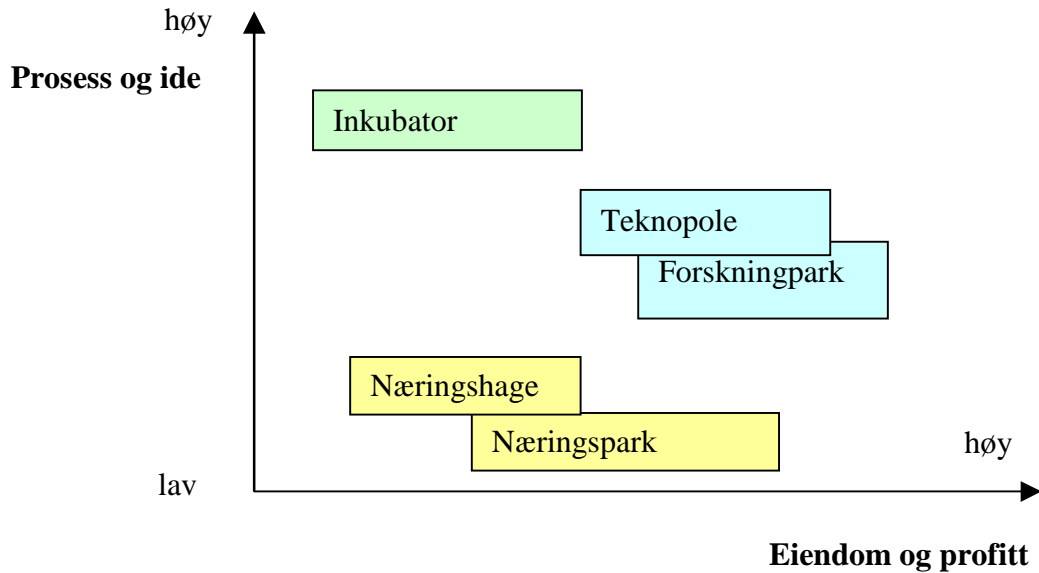
#### 3.2 Egenart og fokus i ulike parkkonsepter i Storbritannia

Centre for Enterprise Ltd, (CfE) arbeider med et følgestudium for å finne gode kriterier for å måle effekten av inkubatorvirksomhet i den lokale økonomien. De har karakterisert industriparke i forhold til deres fokus. CfE ser tradisjonell eiendomsutvikling og tilhørende fortjeneste som vinkling, og delaktighet i idebearbeiding og utviklingsprosessen for den enkelte bedriften som en annen. Vi har plassert de parkkonseptene vi kjenner fra Norge i disse to dimensjonene i figuren nedenfor.

Inkubatorvirksomhet fokuserer på prosess og ide, og legger liten vekt på rollen som eiendomsutvikler. Inkubatorvirksomhet er i mindre grad fokusert på å maksimere egen profitt. Den tilbyr noe mer enn ren fysisk infrastruktur. Inkubatorer erkjenner at leietakerne nødvendigvis kjennetegnes ved at de er i en etableringsfase og at de normalt

ikke vil gå med overskudd før den forlater inkubatoren eller i beste fall i slutfasen av leieforholdet.

Figur 1: Egenart i ulike parkkonsepter i Storbritannia.



### 3.3 Hva er nytt de siste årene?

Det nye er synet på inkubasjon som et håndverk. Håndverkets utøvelse og kvalitet ligger i hendene på inkubatorlederen og eierene. Mellom inkubatorlederen og bedriftene som starter hos han eller hun, er det aksept og forståelse for gjensidigheten i forholdet mellom dem. Forholdet kan best beskrives som det vi finner mellom foreldre og barn i tillitsfulle familieforhold.

Bedriftsrettet inkubasjon er en ny måte å skreddersy næringsutvikling i samsvar med ressurser og behov i distriktene så vel som i sentrale områder. Inkubasjon er en nedenfra og opp prosessdrevet bedriftsutvikling der behov og etterspørsel er bestemmende for inkubatorsenterets målsettinger og tjenester. Den tar bort barrierer og hindringer for nyetablerne, bringer lokale aktører og ressurser sammen og etablerer sterke nettverk. Nettverkene er preget av vellykkede og kreative samarbeidsformer mellom offentlig og privat sektor.

Inkubatorsentrene henvender seg til grupper som tidligere ikke fremstilte seg som entreprenører, og fremstår som et veldig attraktivt tiltak rettet mot ungdom. Ungdom i alderen 17-28 år er i sin mest dynamiske livsfase. Utdanningen er fersk, kunnskapstilegnelsen er høy, de er familiært og finansielt lite bundet, og nyskjerrigheten og lysten til å skape noe nytt er høy. Dette er forhold som nettopp kjennetegner de nye inkubatormiljøene. Ungdom stimuleres derfor til å etablere egne foretak eller gå inn i nyskapende virksomheter.

### **3.4 Hvorfor inkubator?**

Målet med etablering av inkubatorsentra er å gjøre det lettere og mer attraktivt å starte nye bedrifter. Inkubatorsentra er med på å skape miljø for entreprenørskap. For de nye bedriftene bidrar inkubatorsentrene til å avlaste etablererne for de daglige, trivielle og nødvendige oppgavene. Videre avlaster de etablererne for oppgaver som er tidkrevende og uvante når en starter bedrift for første gang. Vi tenker da spesielt på å etablere nettverk av underleverandører for varer og tjenester, skaffe de første kundene, få generell markedsadgang samt å skaffe seg nettverk av sponsorer og investorer.

### **3.5 Hva gjør en inkubator?**

Inkubatorenheter fungerer som en brobygger mellom innovasjon og markedet. Inkubatorens aktiviteter og form gjør at bedriftene de har ansvar for blir synlige i markedet. Inkubatorens rolle som nettverksoperatør lokalt og globalt, innenfor etablert industri og FoU er svært sentral. Inkubatorledelsen har kontakter og er aktive både ovenfor marked, investorer og akademia.

Inkubatoren er egnet som tilrettelegger for kommersialisering av FoU. Inkubatoren er gjerne et aktivt element inne på universitetene. Inkubatoren skaper oppmerksomhet rundt nyskappingsprosjekter innenfor forskningsmiljøene. Den kan tilby fasiliteter og tjenester som gjør det lettere å få igangsatt prosjekter. Inkubatoren representerer et miljø for entreprenørskap som utnyttes i skjæringspunktet mellom industri og akademia.

Inkubatoren arbeider grundig med utvelgelsen av personer eller bedrifter. En bedrift som er tatt inn som leietaker på en inkubator, får derigjennom et slags kvalitetsstempel. I områder der nyskapingstakten er lav, arbeider gjerne inkubatoren oppsøkende. Dette arbeidet henger tett sammen med teknologirådgivning og utviklingsstrategier for små og mellomstore bedrifter samt premiering av studenter som viser talent for anvendt forskning.

### **3.6 Hva er det som gir suksess i en inkubator?**

Det finnes en rekke ulike kriterier for å måle inkubatorens suksess. Erfaring viser at det kan ta noe tid før inkubatoren oppnår resultater og blir økonomisk selvfinansierende. Uavhengig av målekriterier synes det som om utviklingen av en suksessfull inkubator er avhengig av noen bestemte faktorer. Inkubatorledelse og velutviklede nettverk antas å være de to hovedfaktorene for suksess. Regional forankring tillegges stadig større betydning.

Inkubatorens resultater varierer med regionale forutsetninger. De fleste inkubatorene fokuserer på overlevelsessevnen, veksttakten og verdiskapningen i leietakerbedriftene, og hvordan bedriftene bidrar i den lokale økonomien.

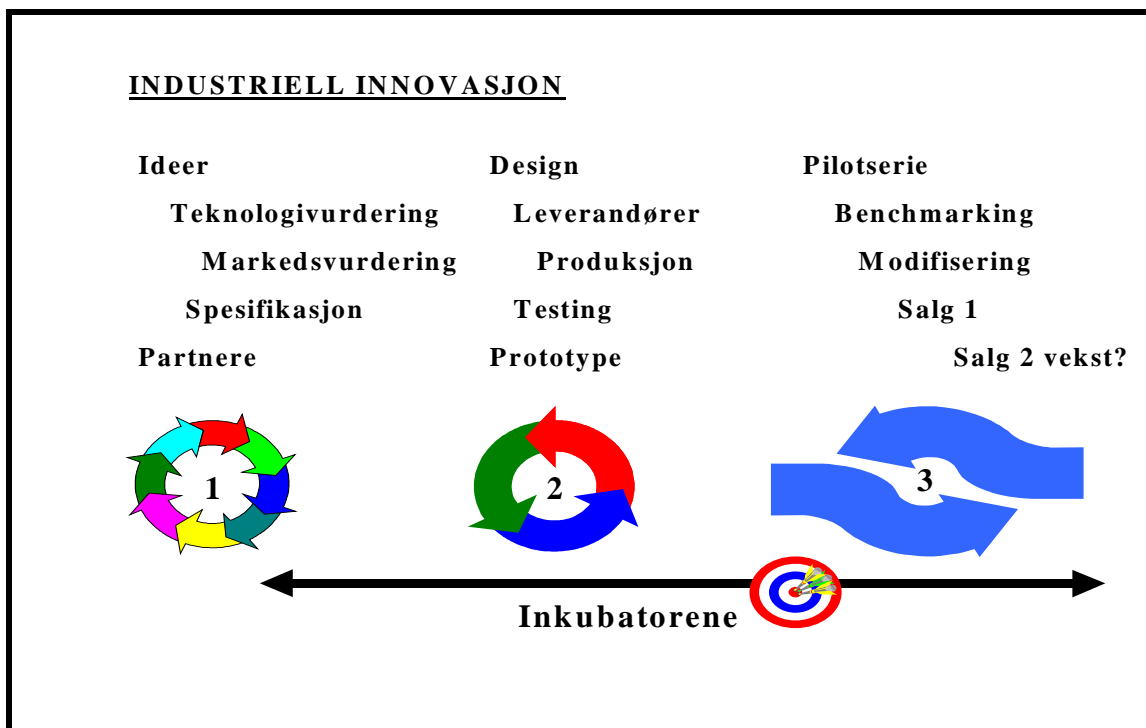
### 3.7 Hvor i innovasjonsprosessen arbeider en inkubator?

Industriell innovasjon kjennetegnes ved prosesser som gjentar seg i flere faser. Vi har laget en forenklet fremstilling av disse i figur 2 nedenfor. Vi finner aktivitet fra inkubatorenes side innenfor nesten alle faser av innovative prosesser. Denne rekkevidden er antydning i pilen nederst i figuren.

Tyngdepunktet av inkubatorene arbeider med bedrifter eller enkeltpersoner som har kommet så langt med sitt produkt at det står nær en lansering i markedet. Dette fremstår nesten alltid som en tids- og kostnadskrevende kritisk fase ved nyetableringer. Her er det store besparelser ved å anvende et veldrevet nettverk. Nøklene til vellykket forretningsdrift med internasjonal anerkjennelse og med vekst i verdiskapning og lokal sysslesetting, ligger i denne fasen.

Inkubatorer arbeider også sporadisk nokså langt inn i den tidlige idefasen. De gjør gjerne det for å ta vare på og tilrettelegge for ideer eller talenter som har spesielt stort potensiale. Videre er det ikke uvanlig å finne enkelte bedrifter i inkubatorer som har en vei til markedet som er lenger enn 3 år. Dette er gjerne bedrifter som får lange utviklingsoppgaver finansiert av sponsorer, og som har betydelige synergieffekter internt i inkubatoren.

**Figur 2: Britiske inkubatorers arbeidsområde og tyngdepunkt innenfor innovasjonsprosessene**



### **3.8 Hvordan setter inkubatoren sammen bedriftsporteføljen?**

Valget av bedrifter og personer som leietagere i inkubatorsenteret er oftest slik at inkubatoren rommer en blanding av bedrifter og teknologier. Gruppevis utgjør de stimulerende fagmiljøer som arbeider innenfor samme sektor. Bedrifter som er åpne for å samarbeide på tvers av fag bidrar til betydelige synergieffekter. Som regel finner vi at 70-80 prosent av bedriftene har sitt utspring i nærområdet. Det øvrige er tilflytting. Vi finner også norske nystartere i inkubatorer i Storbritannia.

Ved siden av å ha en strategi for å tiltrekke bedrifter og ideer til inkubatoren, graderes bedriftene slik at det er mulig å få til en naturlig gjennomstrømning. Den maksimale leietiden er som oftest satt til 3 år. Bedriftene blir forberedt på å greie seg på egen hånd. Når veksten tiltar og investorinteressen øker, er det viktig for inkubatoren å få til en rask flytting av bedriften til egnede lokaler i de lokale omgivelser utenfor inkubatorsenteret.

### **3.9 Hvordan fungerer inkubatoren i en regional kontekst?**

Inkubatoren er i stor grad et resultat av en lokal nedendra og opp prosess. Inkubatoren styrker områdets image. Inkubatoren stimulerer lokal kultur til entreprenørskap og blir et sentralt knutepunkt for nyskaping i regionen. Inkubatoren bidrar til å øke antallet kompetente arbeidsplasser i regionen og gjør det lettere å tiltrekke seg eller holde på unge mennesker. Inkubatoren er en del av et system av virkemidler som skal stimulere til ny næringsutvikling.

### **3.10 Hvilke finansierings- og styringsformer finner vi i en inkubator?**

I Storbritannia er det mest vanlig å finansiere inkubatorsentra som partnerskap mellom offentlige og private investorer. Finansiering er ordnet slik at inkubatorene svært ofte er helt uten eller bare delvis dekker kapitalkostnader for sin oppstart og 1. byggetrinn. Leietakernes husleie finansierer imidlertid fullt ut lønnskostnadene knyttet til tjenestene og driften av bygninger og maskiner.

Inkubatorsatsingen fungerer best i sammenheng med andre virkemidler. Det er ansett som viktig for troverdighet og habilitet at inkubatorene holder fond for bedriftsfinansiering adskilt fra sin egen drift og ikke selv fungerer som en pengefordelingsmekanisme. Bedriftene innenfor en inkubator finansierer etablering og utvikling gjennom andre tildelinger, ved egen innsats eller egen finansiering, gjennom ulike offentlige tilskudd eller gjennom private banker og investorer.

Inkubatorene settes opp som egne ansvarlig selskaper, noen få har valgt stiftelse som form. Styresammensettingen springer ut av eierskapet, men ved offentlig eierskap er ofte erfarne industriutviklere leiet inn som styrerepresentanter. Styrerepresentantene er viktige for nettverkene inkubatorene arbeider i. I stiftelsesformen er styrerepresentantene ulønnet i henhold til engelsk lov.



## 4. Inkubatorenheter i Storbritannia, - faktaoversikt

### 4.1 Inkubasjon i Storbritannia

Inkubasjon er i dag et viktig virkemiddel for økonomisk vekst i alle regioner i Storbritannia. Dagens politikk er i stor grad et resultat av arbeidet i The Enterprise Panel, rapporten "Growing Success". Enterprise Panel ble nedsatt av the Treasury i 1996 og bestod av medlemmer fra offentlig og privat sektor. Enterprise Panel fokuserte på potensiale for vekst i små kunnskapsbaserte bedrifter, kommersialisering av forskning og regional utvikling gjennom inkubasjon. En handlingsplan ble lansert gjennom The Bank of England, rapporten "The Financing of Technology based Small firms".<sup>1</sup>

Som et resultat av dette og utfra ønsket om systematisk satsing på inkubasjon, ble UKBI (UK Business Incubation) etablert av HM Treasury, DTI og private banker i 1998. Finansieringen av UKBI er på 65/35 mellom privat/offentlig for en periode på 3 år. De private sponsorene er Midland Bank, Prudential Corporation Plc, Aston Science Park og Aston University. Videre har regjeringen i rapporten om "Social Exclusion" åpnet for inkubatorsatsing blant innvandrere, arbeidsledig ungdom, kvinner og etniske grupperinger.

Målet for UKBI er å stimulere til etablering av nye inkubatoraktiviteter, sette standarder, spre god praksis og styrke nettverkene og koordineringen mellom ulike inkubatorvirksomheter i Storbritannia. For å oppnå dette går UKBI inn i partnerskap med andre aktører som Regional Development Agencies (RDA). Fra 2000 er UKBI en medlemsorganisasjon med tilbud om en rekke ulike tjenester og utveksling av erfaringer. UKBI samarbeider tett med DTI om forskning og utvikling innenfor inkubatorkonseptet. Ikke alle inkubatorsentrene i Storbritannia er medlemmer i UKBI.

Regional Development Agency (RDA) er myndighetenes regionale kontorer i England. De 8 Regional Development Agency samt Scottish Office (Skottland) og Wales Development Agency har ansvar for utvikling av regionale tiltak og planer. Alle de regionale kontorene har inkubasjon høyt oppe på sin liste over prioriterte satsningsområder. Skottland har en "Out-Reach Incubator" service som dekker hele Highlands og Island regionen. Wales har vært i forkant med utvikling av egen teknologiplan. Nylig lanserte Wales Development Agency et stort program for kommersialisering og nyskaping hvor inkubatorvirksomhet er en prioritert arbeidsform.

Inkubatorer opererer helst ikke isolert, men som en del av en større helhet av virkemidler. DTI er opptatt av at virkemidlene er så fleksible at ulike typer inkubatorsatsinger får støtte. I rapporten "Hvordan skapes nye kompetansebaserte bedrifter innenfor regionale innovasjonsmiljøer i Storbritannia", juni 1998, fra Norges

---

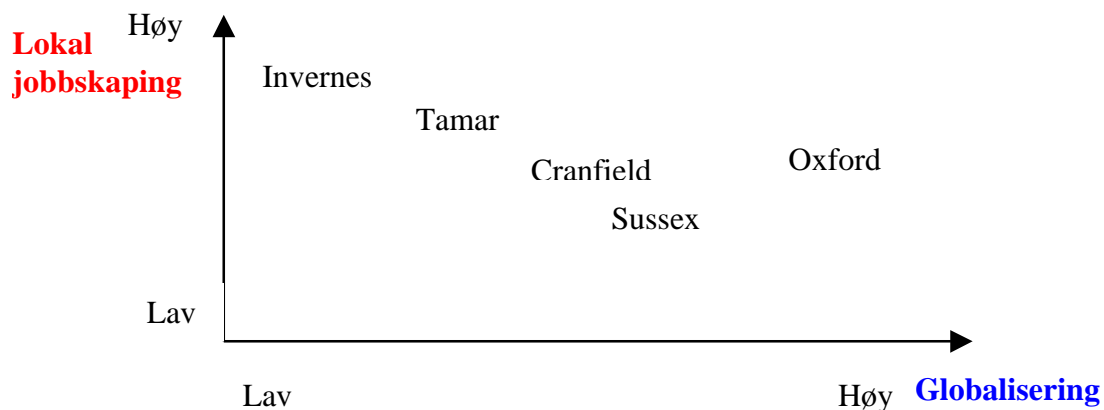
<sup>1</sup> Nærmere omtale i rapporten "Regionale Innovasjonsmiljøer", 1998, fra Norges Industriattacheer/Handels og Teknologikontoret i London

Industriattachéer, London beskrives flere virkemidler. En oversikt over ulike virkemidler og tiltak finnes som vedlegg til denne rapporten.

## 4.2 To hovedgrupper inkubatorer i Storbritannia

De ca 100 inkubatorsentraene som er etablert i Storbritannia varierer i mål og innhold. En gruppe inkubatorer er etablert med tanke på å løse regionale problemer i områder med industriell tilbakegang eller områder med liten industritradisjon. Den andre gruppen inkubatorer har som mål å utvikle lokalt næringsliv i en global økonomi. Den globale dimensjonen mange inkubatorsentra har, reflekterer inkubatorsentrenes rolle i internasjonaliseringprosessen i britisk næringsliv. Inkubatorbedriftenes globaliseringsstrategier er med på å hindre konkurranse om ressurser mellom inkubatorsentrene i Storbritannia.

**Figur 3: Utvalg av inkubatorer og deres fokus på lokal jobbskaping og globalisering**



## 4.3 Summarisk fra inkubatoraktiviteten i Storbritannia <sup>2</sup>

Våre kilder antyder at det er rom for å øke antallet inkubatorer i Storbritannia. Det er rom for variabilitet i form og innhold. Potensialet blant akademikerne er fremdeles stort. Det er mindre enn 10 % av denne gruppen som pr i dag selv engasjerer seg i entreprenørskap og kommersialisering. I forhold til folketall, utdanningsnivå og industrikultur kan en vekst fra 100 til 400 inkubatorsentre være et estimat for en fremtidig utvikling i Storbritannia. Pr kapita vil det for Norges vedkommende tilsvare en vekst fra 7 til ca 28 inkubatorsentre. Hovedtallene for de til nå ca 100 etablerte i Storbritannia kan oppsummeres slik:

<sup>2</sup> Kilde: Lauren Read, UK Business Incubation, "Business Incubation" og DTI

- Det er etablert ca. 100 inkubatorer i Storbritannia, i ulike regioner med ulik bosetning, geografi og næringsgrunnlag.
- Hovedmålet med etablering av inkubatorer i Storbritannia er å stimulere lokal- eller regional økonomisk utvikling.
- For å fungere optimalt må inkubatoren være forankret i lokal økonomi.
- De fleste inkubatorene er initiert fra lokalt/ regionalt nivå, ofte i partnerskap mellom private og offentlige aktører.
- 85% av inkubatorsentraene er initiert av sponsorer og offentlige virkemidler.
- 37% av alle inkubatorene er lokalisert og driver samordnet med en forskningspark.
- 31% av inkubatorsentraene er støttet av universiteter/høyskoler.
- Det er oppnådd 80% overlevelseshastighet etter 5 års drift for bedriftene innenfor en inkubator, mot 50% for små bedrifter i sin alminnelighet.
- 70% av bedriftene innenfor inkubatorene er teknologidrevne, mens 30 % støtter opp om bedriftsutvikling basert på tradisjonell vare og tjenesteyting.
- 32% av inkubatorene støtter bedrifter utenfor inkubatoren .
- Gjennomsnittlig leietid i en inkubator er 3 år.
- Første byggetrinn er gjerne dimensjonert for 20-25 enheter.
- Størrelse på bedrifter innenfor inkubatoren er 1-30 personer.

#### 4.4 Britisk studie av internasjonale resultater:<sup>3</sup>

Centre for Enterprise er engasjert av DTI og UKBI for å se på inkubasjon og effekter av inkubatoraktiviteter i Storbritannia. I arbeidets første fase har Centre for Enterprise gjennomført en internasjonal litteraturgjennomgang for å måle UKBI og inkubatorer i Storbritannia mot tilsvarende virksomhet i utlandet.

I studien "The UK Incubation Impact Assessment Study 1999/2000", som vil foreligge i løpet av 2000, drøfter Centre for Enterprise ulike metoder og kriterier for å bedømme inkubasjon og inkubatoraktiviteter.

Litteraturstudien viser at inkubatorsatsing har effekt både i forhold til nystartede bedrifter og styrker lokal økonomi, uavhengig av hvordan kriteriene er satt opp. Studien påpeker måleproblemer og at det er problematisk å sammenligne inkubatorer fordi inkubatorens suksess i stor grad er avhengig av dens lokale kontekst.

Foreløpige resultater av Centre for Enterprises "The UK Incubation Impact Assessment Study 1999/2000":

- Inkubatorer som er vellykkede: god planlegging og lokal forankring, erfarne ledere og realistiske finansieringsplaner.
- Det kan være flere inkubatorer i en region. Hovedsaken er at de er individuelt utviklet og basert på å dekke spesifikke regionale behov. Internasjonal orientering gjør markedsmulighetene større.

---

<sup>3</sup> Kilde: UKBI, DTI, Centre for Enterprise

- Inkubatoren kan ikke fungere som et isolert forretningsinitiativ, men må ha mål som er rettet mot å utløse lokale muligheter og behov innenfor en helhet av virkemidler.
- Bedrifter innenfor inkubatoren kommer fra inkubatorens region, og bedriftene forblir i området når de flytter ut.
- Det er høy korrelasjon mellom frekvensen i bruk av inkubator tjenester og kvaliteten på tjenestene.
- Dessto mer tid inkubatorledelsen bruker på bedriftene innefor inkubatoren dessto mer vellykket blir bedriftene.
- Inkubatoren trenger 7-12 år på å bli selvfinansierende og suksessfull i USA, og dette kan bidra til konflikt med eiere og sponsorer og bidra til en vridning vekk fra inkubatorens mål og metode (USA).

#### **4.5 Beskrivelse av 5 utvalgte inkubatorenheter**

I samråd med Kommunal og regionaldepartementet i Norge har vi oppsøkt og intervjuet ledelse og bedrifter ved 5 inkubatorsentre i Storbritannia. Valget av disse er ment å reflektere en blanding av etablerings- eller driftsbetingelser for inkubatorer som vi kan finne paralleller til i Norge. Kriteriene for utvalget har i hovedsak vært disse:

- a) Beliggenhet, valg av områder som har hatt en lavere enn gjennomsnittlig andel av nyetableringer
- b) Sterkt lokalt eller regionalt initiativ, inkubatorvirksomhet som et ledd i en næringsplan
- c) Inkubatorer med ulike former for desentral aktivitet eller organisering i nettverk
- d) Gruppe av lokale bedrifter som basis for nyskapning
- e) Nyetablerte inkubatorer
- f) En blanding av enheter med og uten universitetstilknytning

For å få del i erfaringene over tid har vi også hatt samtaler med inkubatorer som driftserfaring opptil 10 år.

Inkubatorene er først og fremst preget av mangfold, og det vil aldri bli grunnlag for noe entydig statistisk analyse av inkubatorene. Vi har ønsket å få se summen av det bedriftene i inkubatorene har skapt av nye arbeidsplasser, hvilken verdi de har solgt varer og tjenester for og hva verdien på selskapene har tiltatt med mens de har vært i inkubatorene. Det er usikkert om disse tallene noen gang blir tilgjengelig i Storbritannia. Dette er til vurdering i det omtalte følgestudiet til Centre for Enterprise Ltd. I det følgende har vi gitt en kvalitativ beskrivelse av 5 inkubatorer som ble valgt blant ca 100.

**Tabell 1: Presentasjon av case**

Inkubator	Tamar	Cranfield	Inverness	Oxford Innovation	Sussex
Initiativ	Univesitet/ Partnerskap	Offentlig	Offentlig	Privat stiftelse (Oxford Trust)	Partnerskap
Mål	Regional utvikling Kontakt FoU	Synergi med universitetet/ FoU Regional utvikling	Regional utvikling	Kommersialisering av FoU	Synergi med universitetet/ FoU Regional utvikling
Finansiering og eierskap - Inkubatoren	Partnerskap	Partnerskap	Offentlig	Privat stiftelse	Partnerskap
Inkubator miljø	Innovativt	Innovativt	Svakt	Innovativt, Globalt rettet	Innovativt Global
Beliggenhet	Sentral i region i omstilling	Sentral, nyere industrielt område	Regional, lang avstand til FOU	Sentralt, Oxford	Sentralt, Brighton
Nettverk	Forskningspark, sykehus, univ., Business Link, RDA, bedrifts cluster, investorer	Forskningspark, universitet, Business Link, RDA bedrifts cluster, investorer	Highland and Island Enterprise, Scottish Office, Reach Out, EU	Forskningspark, universitet, Business Link, RDA bedrifts cluster, investorer	Forskningspark, 3 universiteter, Business Link, RDA, bedrifts cluster, investorer
Bedrifts profil	Vekst bedrifter	Teknologibasert	Medisin, bioteknologi og software	IT/Helse, IT/media, bioteknologi	High-tech, Kunnskapsbaserte
Seleksjons kriterier	Forskningsrettet 50% Medisinsk orientering	Muligheter for samarbeid med universitetet	Bedrifter som vokser raskt	Forretningsside, vurdert og akseptert av universitetet.	Synergi med universitetet og vekstpotensiale

#### 4.5.1 Tamar Science Park Ltd

Tamar Science Park Ltd ble etter initiativ fra Universitetet opprettet i 1998. Inkubatoren ligger i Plymouth, Sør-Vest England på området til Derriford sykehus som er Europas 10. største. Inkubatoren er i et nybygg tilpasset inkubatorens formål. IKT- og laboratorieutstyret er nytt Det er også forskningspark på stedet. Inkubatoren er et partnerskap mellom University of Plymouth, Plymouth City Council, RDA, EU (50%) og private partnere(33%). Plymouth er en region i industriell tilbakegang etter nedgang i tinn- og forsvarsindustrien (EU Mål 2 område). Regionen Dewon/Cornwall hadde ingen forskningspark/inkubator fra før. Målet for Tamar er økonomisk vekst i regionen gjennom å generere forskningsbaserte nyetableringer fra Derriford sykehus og University of Plymouth.

Tamar er teknologisk orientert. Samlokaliseringen med Derriford Sykehus gjør at inkubatoren har som mål å ha senteret belagt med 50% medisinske prosjekter og etablerere innenfor medisinsk teknologi. Det er 25 bedrifter på inkubatoren. Bedriftene er alle innenfor IT/Internett, teknologi og medisin, og de varierer både i størrelse og

hvor forskningstunge de er. Noen bedrifter har hatt kort vei til markedet, andre har flere års utviklingsarbeid foran seg. Bedriftene nøt godt av Tamar og inkubatorlederens brede kontaktnett, og de aller fleste har allerede oppnådd sitt første salg. Bedriftene var opptatt av den image og kvalitetssikring de hadde fått ved å bli leietakere ved inkubatoren.

Inkubatorlederen, som har bred industrierfaring, bruker vel halvparten av sin tid til å arbeide med de enkelte bedriftene.

Tamar trekker inn University of Plymouth, University of Exeter og sykehusets forskningskompetanse etter behov. Inkubatorlederen har også et bredt kontaktnett til næringsliv og finansieringsmiljøer, og bruker inkubatoren aktivt som møteplass for en rekke eksterne aktører. Internt på inkubatoren er det tilrettelagt for både formelle og uformelle møteplasser. Tamar planlegger et nytt byggetrinn 2 neste år.

#### **4.5.2 Cranfield Innovation Centre**

Cranfield Innovation Centre ligger 2 timers kjøring nordvest for London, i et nyere industrielt område i grensen mellom East Anglia og Midlands. Cranfield Innovation Centre ble opprettet i 1999 etter initiativ fra lokale politikere med ønske om større synergier fra University of Cranfield. Inkubatoren er nybygget for formålet. Inkubatoren ligger i et ruralt område, innenfor University of Cranfields område. Nissans FoU avdeling ligger samme sted. Finansieringen av inkubatoren er et partnerskap mellom kommunen (Bedford Council), regionale fond (Bedfordshire) og University of Cranfield.

Målet med denne inkubatorenheten er å videreutvikle det allerede tunge "Engineering" miljøet i regionen med ledelseskompentansen som utvikles ved universitetet. I tillegg samarbeider Cranfield med Cambridge miljøet, med Open University i Milton Keynes og lokale myndigheter. Ledelsen har et bredt kontaktnett, med gode nettverk til finansieringskilder. Lederen har erfaring fra akademia, industrien og forvaltningen.

Cranfield Innovation Centre er teknologisk orientert og har 23 bedrifter. Det er en kultur for "outsourcing" og "spin-offs" blant bedriftene i området, noe som gir et godt grunnlag for nye leietakere i inkubatoren. De fleste leietagerbedriftene vokser stort sett av å resirkulere profitt fra 1. salg. Mål for inkubatoren er å dekke alle faser i en etablering av ny bedrift. Inkubatorlederen bruker 30% av tiden til forretningsrådgivning for de enkelte bedriftene.

#### **4.5.3 Inverness Business Technology Centre**

Inverness Business Technology Centre er samlokalisert med Inverness & Nairn Enterprise i en ny bygning. Inverness & Nairn Enterprise er en av 9 regionkontorer under Highland and Islands Enterprise. Inkubatoren er nylig etablert og har ikke kommet opp i mer enn 3 leietakere, mens målet er 19 bedrifter. Inverness sykehus er lokalisert på samme området.

Inkubatoren er initiert og finansiert av Inverness & Nairn Enterprise og EU/ERDF. Highlands & Islands dekker området vest og nord i Skottland med svakt næringsgrunnlag og spredt bosetting. Regionen har ingen høyere utdanningsinstitusjoner. Livskvaliteten i regionen blir av mange betraktet som høy. Det er romslighet og samhold mellom menneskene der, lavt kostnadsnivå, rik natur og et sunt klima.

Målet for Inverness Business Technology Centre er økonomisk vekst i regionen gjennom å skape miljø for entreprenørskap og tiltrekke seg ny næringsvirksomhet. Inkubatorsatsingen har vært en sentral del av regionens næringsplan. Det jobbes med å etablere et universitet som skal fungere som en paraplyorganisasjon for de andre utdanningsinstitusjonene i regionen.

Inverness Business Technology Centre er i en rekrutteringsfase. Inkubatoren prioriterer medisin, bioteknologi og softwarebedrifter. Inkubatorledelsen er satt ut på kontrakt til et privat foretak som også driver tilsvarende virksomhet i andre deler av Skottland. I tillegg driver samme selskap en "Out-Reach Incubator Service" i hele regionen. Out-Reach inkubatoren arbeider enten med bedrifter der hvor de er lokalisert eller kan tilby de plass i Inverness Business Technology Centre. Inkubatoren har gode tekniske fasiliteter som videokonferanserom og rom tilpasset laboratorievirksomhet. Inkubatoren vil hente inn kompetanse og eksperthjelp fra hele Storbritannia etter behov. Ledelsen er opptatt av etableringen og rekrutteringen for å komme opp i minimum antall leietakerbedriftene. Det legges vekt på å skape nettverk.

#### **4.5.4 Oxford Innovation Ltd**

Oxford Innovation Ltd er en privat stiftelse fra 1991. Den er heleiet av Oxford Trust. Selskapet driver som rådgivere innenfor teknologi, økonomi, marked og ledelse overfor nye høyteknologi bedriftsetableringer i Oxfordshire.

Oxford Trust er et "Charity", en ideell organisasjon hvis formål er å medvirke til studie og anvendelse av vitenskap og teknologi i Oxfordshire. Organisasjonen ble stiftet i 1985. Organisasjonen står i dag ansvarlig for driften av 5 ulike nettverk innenfor innovasjon, og for 7 inkubatorsentre rundt i regionen. Disse senterene rommet i februar i år ca 65 bedrifter. 4 av inkubatorene er nyåpnet i perioden januar til mars 2000, og disse er inne i rekrutteringsfasen.

Oxford Centre for Innovation ligger like ved jernbanestasjonen i Oxford i et gammelt produksjonslokale. Lokalene er tilpasset og gjort fleksible for den nye virksomheten. Ny IKT infrastruktur er lagt, men forøvrig er bygningen meget nøkternt utstyrt. Varemerket "Oxford" borger for kvalitet, og leietakere og deres kunder tillegger derfor de fysiske omgivelsene mindre betydning. Senteret har rom for ca 30 enheter. Det var 28 bedrifter med ca 105 ansatte der ved vårt besøk. Alle bedriftene er utpreget teknologibedrifter. Valget av bedrifter som kan få plass i senteret er ikke veldig sofistikert. Det er i hovedsak akademikere eller tidligere studenter fra collegene i Oxford, og som har en forretningside de allerede har arbeidet med i sin forskning, som blir tatt inn i inkubatoren.

80 % av menneskene som arbeider i bedriftene er bosatt lokalt. Det er verdt å merke seg at nesten 90 % av det bedriftene produserer leveres i det internasjonale markedet. Inkubatoren har hatt 65 klienter ( bedrifter eller privatpersoner) som har flyttet ut og etablert seg i regionen. Overlevelsevnen har vært meget høy. Det er bare 4-5 bedrifter som ikke har overlevd siden inkubatoren startet. Inkubatoren har alltid hatt bedrifter spredt innenfor flere næringsområder. I dag er sammensetningen preget av IT bedrifter innenfor publisering, e-handel og databaser, medisin, bioteknologi og kjemisk- analyse, modellering, nye materialer og sensorteknologi.

For finansiell bistand kan Oxford Innovation vise til lang og god erfaring med privat kapital. Oxford Investment Opportunity er et aktivt nettverk for investorer, og disse har tilført tilstrekkelig kapital. Inkubatorsenteret har ikke eget såkornfond, men praktiserer i noen grad å gi kreditt på tjenester mot opsjoner. Oxford Innovation har i dag eierandel i 3 selskaper, og inkubatoren har som policy å sitte lenge med relativt liten andel. Oxford University har i dag en aksjeportefølje verdsatt til mellom 720 og 900 millioner NOK. Eierandelen er også her liten, ca 3%. Oxford Glyco Science er den ene store i deres portefølje.

Den viktigste kilden til suksess med inkubatorvirksomheten, slik de selv fremstiller det ved Oxford Innovation, er initiativene knyttet til nettverkene og industri-klusterene. Klustere er etablert innenfor motorsportindustrien, biovitenskap, IT software, optoelektronikk og avanserte materialer. Nettverk innenfor den lokale økonomien har lyktes spesielt godt med å skape "vinn-vinn" situasjoner for lokalforvaltningen, innbyggerne og industrien. Partene har forstått hverandre, de vet hvordan de kan fylle hverandres behov, og internkonkurransen er liten.

#### **Nettverk av inkubatorer:**

Som et resultat av en vellykket inkubatorsatsing i selve Oxford, har Oxford Trust det siste året ekspandert inkubatorvirksomheten til å omfatte et helt nett av enheter i Oxfordshire. Konseptene er like i den forstand at det er regenerering av virksomhet i eksisterende bygninger på nedlagte flybaser og industrianlegg som er utgangspunktet. Tilgangen på nyetablerte er nå sterkt voksende. Synergieffektene av felles nettverk og delevis driftsfellesskap er åpenbare. Det er forventet at de 4 nye inkubatorsentraene vil skape ca 450 nye arbeidsplasser de neste 12-18 månedene. Det er stort rom for ekspansjon og innenfor et 10 års perspektiv vil de 4 nye desentrale inkubatorene kunne romme ca 2500 ansatte.

#### **4.5.5 Sussex Innovation Centre**

Sussex Innovation Centre ble etablert i 1996. Det ligger i utkanten av Brighton på landarealene til University of Sussex, og er en del av "the Sussex Academic Corridor". Huset er bygget for formålet. Området har også forskningspark. Inkubatoren ble initiert og er finansiert i et partnerskap mellom lokale og regionale myndigheter, University of Sussex , University of Brighton og Brighton College of Technology. Området er i sterk økonomisk vekst og er et attraktivt bo og arbeidssted.



Målet for etablering av inkubatoren var å skape regional utvikling og synergier med universitetene. Universitetene finansierer en egen person innenfor inkubatoren som har til oppgave å forbedre kontakten med akademia og fremme kommersialisering av FoU.

Inkubatoren har 30 bedrifter. Utvalgskriteriene er at bedriftene er teknologorienterte eller kunnskapsbaserte. Lederen av Sussex Innovation Centre hadde tung industrierfaring. Inkubatorledelsen legger vekt på tett oppfølging av bedriftene både før, under og etter inkubatortiden. Inkubatoren har et omfattende nettverk både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Internt på inkubatoren var det tilrettelagt for både formelle og uformelle møteplasser. Bedriftene opplever at kvalitetsstempelen som gis ved å bli tatt inn i inkubatoren, er utløsende for å skaffe seg privat kapital. Inkubatoren planlegger 2. byggetrinn.

## 5. God praksis i Storbritannia

Storbritannia har pr første halvår 2000 en solid stab av inkubatorledere. Disse utøver sitt håndverk på ulike måter. Det er stor åpenhet mellom dem og omverdenen på hva som synes å være vellykket inkubatorvirksomhet. "Best Practice" er et godt innarbeidet begrep i all virksomhet i Storbritannia. Gjennom dette prosjektet har vi fått del i denne praksisen. Det vi presenterer er rett frem det vi har som svar fra en kvalifisert stab av inkubatorledere. For å prøve og sile av subjektivitet og skryt, omtaler vi som "god praksis" bare erfaringer som vi har fått fra to eller flere forskjellige samtaler eller erfaringer som er dokumentert i tall eller rapporter.

Resultatene baserer seg de nevnte dybdeintervjuene med 5 inkubatorsentra. Disse har til sammen 119 bedrifter. I tillegg har vi besøkt 8 andre inkubatorsentra. Vi har også deltatt på flere inkubator- nettverkssamlinger og møtt både nasjonale og regionale myndigheter. Vi viser til referanseliste bakerst i rapporten.

Oppsummeringen av god praksis har vi delt inn i følgende 3 kategorier:

- Forhold av positiv karakter for den lokale økonomien.
- Forhold som gjelder suksess for selve inkubatorenhetene.
- Forhold som har gitt gode resultater for bedriftene innenfor inkubatoren.

### 5.1 God praksis for den lokale økonomien

Ingen inkubator kan fungere i et vakum uten et videre fokus på regionale og lokale forhold for virksomheten. Initiativet til inkubatoretableringen kommer gjerne fra regionale aktører og prosessen er i stor grad drevet fra lokalt nivå. Erfaringen er at inkubatoretableringen bidrar til å fremme kultur for entreprenørskap i regionen, og inkubatorene er sentrale i den regionaløkonomiske utviklingen. Utenom Oxford Innovation Ltd har de andre inkubatorene som er omtalt her, blitt initiert av lokale eller regionale myndigheter. Inkubatorene har i ulik grad definerte regionale målsettinger for inkubatoren. Regionene rundt både Sussex Innovation Centre og Tamar Science Park er blitt attraktive arbeids og bosted, og kan konkurrere med sentrale steder som London om kompetent arbeidskraft.

Alle inkubatorer hevder at de bygger opp og styrker regionens image og høyner regionens internasjonale anseelse. De har en gjennomgående rolle i regionens næringsplan. Inkubatoretableringen skaper regionale ringvirkninger gjennom økt tilbud av varierte arbeidsplasser, bedriftsetableringer, underleverandører, bredere nettverk og miljø, ringvirkninger som pløyes tilbake i den lokale økonomien, bedriftene og arbeidstakerne.

Spesielt for rurale inkubatorer er det en styrke at de tiltrekker seg eller bidrar til å beholde varierte og ofte kompetansebaserte arbeidsplasser i regionen. For å kompensere for svakt næringsgrunnlag er det viktig for inkubatorene å tiltrekke seg bedrifter utenfra

regionen både til inkubatoren, og til inkubatorens omgivelser. I Inverness hadde en bedrift fra USA nylig lokalisert seg i tilknytning til inkubatoren.

## **5.2 God praksis i selve inkubatorhåndverket**

### **5.2.1 Hva er basis for å få suksess med en inkubator?**

Lederen på inkubatorsenteret i Cranfield oppgir at forutsetninger for en suksessfull inkubator er at det generelt er vekstimpulser i økonomien lokalt, at det finnes bedrifter med vekst potensiale i området og det eksisterer et minimum av nettverk i regionen.

Det finnes ikke noe entydig svar på hvordan en inkubator skal etableres, organiseres eller drives for å være vellykket. En inkubator vil i stor grad bli påvirket av de ulike regionale forutsetningene der den er etablert. En inkubator har bare suksess i form av den suksess bedriftene oppnår. Det er derfor avgjørende at rekrutteringsgrunnlaget er tilstrekkelig både faglig og geografisk. Videre må inkubatoren ha etablert adgang til markedet for den type virksomhet den rekrutterer.

Det er problematisk og metodisk svært utfordrende å sammenligne kostnader og resultater ved de ulike inkubatorsentrene, fordi en sammenlignende analyse forutsetter like lokale, regionale økonomiske forhold. Slik er det aldri, og derfor må kravet til suksess settes enkeltvis for inkubatorene.

### **5.2.2 Hvordan få en god start i inkubatoren?**

Inkubatorsentrene er i stor grad et resultat av en lokal prosess. Inkubatorene som vi har sett på er initiert, designet, planlagt og drevet fram av lokale/regionale aktører. Finansierings- og eierstrukturen gjenspeiles i partnerskap mellom regionale aktører. Partnerne er regionale og lokale myndigheter, Universiteter, sykehus samt ulike private investorer som ventureselskap og banker. De fleste inkubatorene finnes i nærheten av et universitet eller en høyskole. Grad av samarbeid og samarbeidsformer varierer, fra at universitetet har sine egne ansatte på inkubatoren og til eierskapsforhold eller eiendom alene.

Regionale næringsmessige fortrinn gjenspeiler inkubatorens mål og sammensetning av bedrifter. Det er ulike forhold som gjelder ved etablering av en inkubator i sentrale områder mot områder med industriell tilbakegang eller svakt næringsgrunnlag. Inkubatorene i områder med industriell tilbakegang eller svakt næringsgrunnlag må kompensere for avstandsulemper og lite næringsgrunnlag gjennom å finne andre faktorer eller aktører som kan veie opp for dette. Dette kommer vi tilbake i punktene nedenfor.

Inkubatorene vi har intervjuet har alle benyttet andre inkubatorer eller UKBI som rådgivere i oppstartfasen.

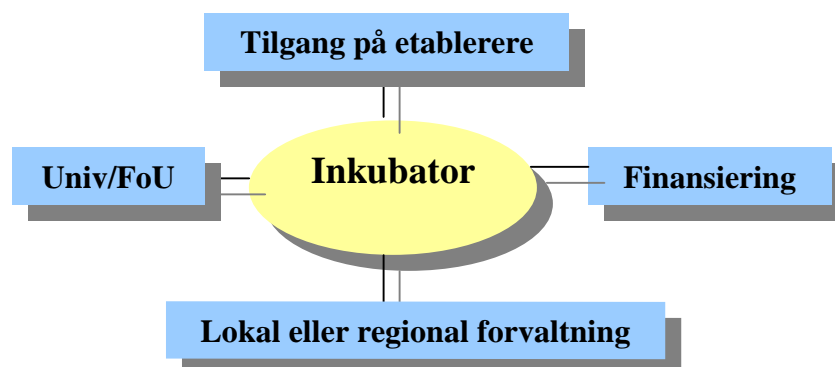
Tilgang av bedrifter og ideer til inkubatorene må være god, og det er en prioritert oppgave hos ledelsen å ha valgmuligheter. Ledelsen i inkubatorene har alle utviklet kriterier for valg av bedrifter, personer og ideer som leietakere. De mest vanlige er:

- ⇒ Ambisjoner, gjennomføringsevne, ønske om å vokse fort
- ⇒ Kunnskapsbasert
- ⇒ Potensiale for samarbeid med omkringliggende industri og universitet

I tillegg kommer individuelle kriterier utviklet for å nå inkubatorens målsettinger.

For å dra nytte av inkubatorfordelene er det viktig å komme opp i en viss kritisk bedriftsmasse så rask som mulig. Inkubatorfordelene er interne nettverk og arbeidsmiljø innenfor inkubatoren. For å skape miljø og synergier mellom bedriftene innenfor inkubatoren, må det være flere bedrifter og spille på. En viss kritisk bedriftsmasse øker antallet ansatte i ledelsen og dermed utvides kompetansespekteret i inkubatoren. Se figur 4.

**Figur 4: Inkubator miljø**



### 5.2.3 Hvordan drive inkubatoren effektivt?


En vellykket inkubator er etterspørsels- og markedsdrevet. God inkubatorledelse er i stor grad personavhengig. Lederen bør prioritere å bruke mye tid i forholdet 1:1 med bedriftene, og følge bedriftens utvikling tett. Inkubatorledelsen legger med fordel stor vekt på at image og servicetjenestene skal være av høy kvalitet. De inkubatorene vi har besøkt tar en husleie som dekker alle tjenester innenfor inkubatoren. Husleien ligger på nivå med markedspris i området. Leien kan gjerne være variabel for år 1, 2 og 3.

Ledelsen har utstrakt nettverk og kontaktflater mot eksterne miljøer og personer. Ofte brukes inkubatoren som møteplass også for aktører utenfra. I distriktene legger ledelsen vekt på å etablere nettverk som kan kompensere for ulike avstandsulemper. På sikt ser mindre inkubatorer og inkubatorer i distriktene nettverk mot større vellykkede

inkubatorer som en god kompensasjon for avstand og størrelse. Små inkubatorer kan også samarbeide i nettverk for å dekke flere tjenester

**Figur 5 Faser i utviklingen av en inkubator**

#### Aktivitet

<b>Planfase</b>	<b>Rekrutteringsfase</b>	<b>Driftsfase 1</b>	<b>Driftsfase permanent</b>
Initiering planlegging Bygging/fysisk tilrettelegging	Finne bedrifter og entreprenører ut fra inkubatorens mål. Tiltrekke seg ideer, prosjekter og bedrifter.  Raskt oppnå kritisk masse bedrifter for å skape miljø og nettverk. Utvikle tjenester.	Ledelse: Generere bedrifter Rådgi bedriftene Utvikle nettverk	Ledelse: Generere bedrifter Rådgi bedriftene Utvikle nettverk  De første bedriftene er flyttet ut av inkubatoren.
Ca. 5-26 md.	Ca. 5-15 md.	Ca. 3 år	
 <p>Samlet tid ca 2-7,5 år før man kan spore resultater i lokal økonomi.</p>			

#### 5.2.4 Elementer av god ledelse i inkubatoren

Inkubatorledelsen skal være en inspirator. Lederen skal legge grunnlaget for nye bedrifter og være involvert i leietaker bedriftenes utvikling som en ”intern revisor, rådgiver og styreformann”. Det legges vekt på at inkubatorledelsen har bedriftserfaringer og et bredt kontaktnett. Inkubatorsentrene har alle engasjert ledere med lang erfaring fra bedriftsledelse, forvaltning og akademia. Inkubatorledelsen vektlegger sin proaktive rolle i leietakerens dag til dag problemer og i miljøene rundt inkubatoren. Valg av ledelsestype og ledelsesoppgavene avhenger av inkubatorstype og behov. De inkubatorlederne vi har intervjuet har vært prosessorienterte, og de vier første prioritet til å bistå i bedriftenes ledelsesspørsmål. Ledelsen bruker opptil 30-40% av sin tid på arbeid innenfor leietakerbedriftene.

Ledelse i ulike faser av inkubatorens oppbygging:

- a) Etablerte inkubatorer:  
 Har strategi for å videreføre bedriftene når de vokser ut av inkubatoren
- 1) Driften er finansiert av leietakere, kundefokusering
  - 2) Gjensidighet i valg av hverandre (inkubator- bedrift)

b) Inkubatorer under oppbygging:

- 1) *Sentralt beliggende*: Nøye med helhet og valg av ledelse tilpasset hhv planlegging, oppstartsfase og drift og ekspansjon
- 2) *Rural beliggende eller under oppbygging*: Gjerne innleid ledelse, god arbeidsdeling med lokale eiere, bygge nettverk mot andre inkubatorer.

### 5.2.5 Hvordan tilpasse tjenestene i inkubatoren?

Alle inkubatorer vektlegger image utad og godt kreativt og kommuniserende miljø innenfor inkubatoren. Inkubatoren tar hånd om det elementære i daglig drift slik at bedriftene blir avlastet og skjermet.

Rurale: Har god fysisk infrastruktur, kompenserer for lange avstander gjennom ulike IT-løsninger bl.a er videokonferanseutstyr viktig, samt fasiliteter for tilreisende.

### 5.2.6 Hvordan bidrar inkubatoren til bygging av nettverk og kreativt miljø?

For å skape miljø på inkubatoren er det viktig å nå 75-80 % belegg av bedrifter raskt. Inkubatorledelsen og inkubatoreierne spiller en sentral rolle i å etablere og utvikle nettverk både internt og eksternt. Alle inkubatorene er sterkt involvert i alle nettverksaktiviteter regionalt, nasjonalt og globalt avhengig av inkubatorens profil.

Rurale inkubatorer: Naturlig begrensninger i lokale industrielle og akademiske nettverk kompenseres med bevisst delaktighet fra regionale myndigheter

Sentrale inkubatorer: Har miljøene rundt seg, er generøse med å dele nettverk.

### 5.2.7 Hvordan finansierer inkubatoren eiendom og drift?

Inkubatorbygningen (byggetrinn 1) er i de fleste tilfellene overdratt til inkubator selskapet til en lav pris eller er lånt bort, noe som gir inkubatoren lave kapitalkostnader. Bakgrunnen er at eiendomsgrunn ofte er stilt til rådighet fra medeier og at tilknytninger er gratis fra kommunen. Bygning kan være 100 % betalt av medeierene som i noen tilfeller velger å selge bygningen tilbake til et eiendomsselskap.

Inkubatorenes inntekter kommer i hovedsak fra husleie. Bedriftenes husleie dekker alle tjenestene innenfor inkubatoren. Leiekostnaden ligger i overkant av markedspris i området. Inkubatorene har i noen grad selvfinansieringsevne for utvidelser.

Byggetrinn 2 er normalt helt eller delvis lånefinansiert av inkubatoren. Dette byggetrinnet er ofte i samarbeid med forskningspark eller næringspark.

## **5.3 God praksis for bedriftene i inkubatorene**

### **5.3.1 Hvordan bedriftene har nytte av å arbeide i inkubatoren?**

Å være innenfor en inkubator gir status og image, bedriften er valgt og det er et viktig signal til mulige investorer. I tillegg gir inkubatoren fleksible lokaler, ryddige og gode omgivelser som sammen med tjenestene hjelper bedriften mens den er under oppbygging. Dette kompensere for en del provisorier som en gjerne finner i den første kaotiske fasen.

Inkubatoren tilbyr et stimulerende og kreativt miljø internt, og et forsknings- og industrielt nettverk eksternt. Det er lett å be om hjelpe blant nabobedriftene. Disse opptrer ofte som underleverandører. Laboratorier i de akademiske miljøene har gjerne en høy beredskap for å hjelpe nystarterne.

Bedriftene utnytter inkubatorlederens rolle som mentor og rådgiver samt muligheten for å delta i dynamiske nettverk. Inkubatorens tjenester og teknisk utstyr slik som bemannet resepsjon og svar på telefonhenvendelser, muligheter for videokonferanser ol. er også av stor betydning for bedriftene.

### **5.3.2 Hvordan finansieres og utvikles bedriftene innenfor en inkubator?**

Bedriftene har en høy grad av spesialisering og sikter seg raskt inn mot innpass i globale markeder. Bedriftene realiserer vekst gjennom å være markedsstyrt. Inkubatorene hjelper bedriftene til å selge produkt nr. 1 til en pris som gir bedriftene en netto fortjeneste som kan reinvesteres. I Storbritannia er det kultur for å ta risiko gjennom at nystartede bedrifter får kontrakt på salg i en tidlig fase. Dette kan være salg eller prøveproduksjon av produkt nr. 1. Resultatet er at mange av bedriftene har en rask vekst, produkt- og tjenesteutvikling som er proposjonal med etterspørselen, dvs inntekten fra salget. Bedriftene unngår å sette seg i gjeld. De greier seg ved å bruke egen tid og egne penger i tillegg til salgsinntekten. Ved siden av egne midler finnes det sponsorer for utviklingsarbeid, belønningsfond, kreditt hos inkubatoren, såkorn og venturefond eller i siste hånd banklån.

Det finnes også en rekke offentlige finansierte støtteordninger avhengig av bedriftens beliggenhet (geografi) og bransje (forskningsrådene). Ingen av inkubatorlederne eller bedriftene som vi har intervjuet oppgir finansiering av bedrifter som et hovedproblem for utvikling og vekst. Bedrifter innenfor inkubatoren opplever at de er kvalitetsikret, noe som gjør det lettere å skaffe finansiering eller få avtalt første salg.

### **5.3.3 Hvordan bidrar inkubatoren med forretningsutviklingen?**

For de etablerte inkubatorene der det er en kø av nyskapere som gjerne vil ha plass, arbeider gjerne inkubatorlederen med en del mennesker som har ideer under modning eller utvikling i en tidlig fase. Dette er en vinn-vinn situasjon. Inkubatorlederen tenker

rekruttering samtidig som den gode kontakten til industri og marked gir verdifull veiledning for ideinnehaveren, og kan bidra til at veien til kommersialisering kortes ned.

Alle inkubatorene har en strategi for hvordan bedriftene kan finne lokaler hvor de kan vokse videre etter inkubasjonsfasen. Flere inkubatorer legger vekt på at de har en blanding av bedriftstyper og næringer fordi det gir større rom for nye ideer og bedrifter. For hver bedrift som flytter til egne lokaler er det skapt et betydelig potensiale for etterfølgende nyetablere som er av typen ikke konkurrerende underleverandører.

I nystartede inkubatorer finner vi gjerne et tilknyttet team fra eksterne virksomheter som bidrar i alle faser av idebearbeidingen. Dette er viktig for å oppnå tilstrekkelig bredde og omfang på rekrutteringsarbeidet. Det har også betydning for sammensettingen av bedriftene på inkubatoren slik at man oppnår å få en spredning av bedriftene på ulike utviklingstrinn.



## 6. Andre inkubatorkonsepter og rådgivningsnettverk

Forretningsmessig inkubasjon er en verdiøkende tjeneste, en forretning i seg selv som er del av det mest kreative og dynamiske innenfor forretningsdrift. Vi har allerede sett en rekke varianter av forum og forretningsnettverk blant investorer og rådgivningsfirmaer. Ventureselskaper arbeider ofte med tilrettelegging og forberedelse sammen med nystartere som de tenker å gå inn i. De bruker gjerne inkubasjon som uttrykk for denne forberedelsen. Merlin Ventures og Dawnay DayLander, begge i London, er eksempler vi har identifisert.

Videre har forum for rådgivning over internett blomstret. Vi finner at disse ofte er initiert av store systemleverandører og konsulentselskap innenfor IKT. Det ligger også mye rådgivning på uforpliktende basis innenfor frivillige grupperinger av IKT orienterte mennesker i forum slike som "FirstTuesday"

Det er også verdt å merke seg at den delen av inkubatorrollen som dreier seg om selve oppfostringen, ofte beskrevet som en til en veiledning, blir anvendt med stor suksess blant arbeidsledig ungdom, blant tilflyttere av annen etnisk bakgrunn og blant yrkesvalgshemmede.

Gjennom arbeidet med rapporten og kontaktene i UK har vi identifisert mange varianter av inkubatorkonseptet. Uten at vi har søkt hele bredden av varianter, vil vi likevel inkludere omtale av noen med tanken på senere oppfølging.

### 6.1 Internett baserte konsepter

Elektroniske nettverk er i dag en vanlig innslag i lærings- og utviklingsprosesser. Det finnes adgangsbegrensede og åpne varianter. Den første er vanlig i utdanningsinstitusjoner, den andre er mer kjent som åpne portaler på internett der forespørsler og informasjon møtes. I sammenheng med forretningsmessig inkubasjon har vi en kategori entrepenører som foretrekker denne kommunikasjonsformen, i likhet med en kategori studenter som arbeider mye alene i tilsvarende "Open University" konsept.

Inkubator på internett mangler enkelte kvaliteter. Den mest markante forskjellen ligger i at entrepenører i langt større grad selv må kvalitetsvurdere og bygge opp beslutninger. Alternativet er å kjøpe tjenester som tilbys over nettet. En mulig fordel er at entrepenøren kanskje får rask respons fra et stort utvalg av mennesker og derigjennom har et stort tilfang av ideer for egen anvendelse.

Virtuelle inkubatorer fokuserer utelukkende på nettverksbygging, og ikke på fysisk samlokalisering. Software Business Network (SBN) er et eksempel på samarbeidende nettverk mellom software bedrifter. SBN tilbyr nettverket på regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå og gir tilgang til spesialister innenfor markedsføring, ledelse og finansiering. 2becom.com er et annet eksempel på et slik nettverk som er lansert i

privat regi i flere utenlandske markeder og i Norge. Det er ikke gjennomført evalueringer eller følgeforskning som vi kjenner til for noen av disse konseptene.

## **6.2 Inkubator med fokus på arbeidsledig ungdom og innvandrere**

Wandsworth Youth Enterprise (WYE) i London ble etablert 1988 for å gi arbeidsledige ungdommer muligheter for selv å skaffe seg en jobb gjennom å starte eget bedrift. Dette konseptet er etablert som et "Charity", en veldedig organisasjon med formål å gi unge mennesker mellom 17 og 30 år hjelp til selvhjelp. Organisasjonen tar imot både ungdommer med utdanning, ide og klar forretningsplan, og de som trenger opplæring fra bunnen av.

Lokalområdet har en veldig ung befolkning og svært stor andel med utenlandsk opprinnelse. Det har vist seg at nettopp det flernasjonale miljøet har vært til stor hjelp ved bedriftsetableringene. Inkubatoren er i dag engasjert av EU til å drive tilsvarende sentere i sentral- og øst- Europa.

Inkubatoren har først å fremst tatt mål av seg til å sette unge mennesker i stand til å tjene nok til å livnære seg selv. Ideen om vekstimpulser til den lokale økonomien har en svak undertone. Et eget forretningscenter er etablert for å gi et tilbud til de som vokser ut av inkubatorstudioet. 3 av etablererne har fått sterk vekst i antall ansatte og har startet opp her. Husleien i inkubatorstudioet trappes gradvis opp, og etter ca 2 år flytter de fleste til hjemmekontor eller nærliggende leide lokaler.

WYE er en del av Young Business network, et europeisk nettverk av inkubatorer for unge entreprenører. Inkubatorene er støttet av EU/DGXVI. Den har gjennom årene hjulpet 250 unge til vellykket etablering. Senteret rommer 27 enheter. Lokalitetene er meget enkle. Fostringsmiljøet er imidlertid veldig godt tilrettelagt og helt på høyde med mer høyprofilerte satsinger.

## 7. Hva kan vi lære i Norge?

Gjennom prosjektet "God praksis i inkubatorvirksomhet i Storbritannia" kan vi oppsummere noen anbefalinger for:

- A. Oppstart og drift av av inkubatorsentra
- B. Utvikling av nærings- og distriktspolitikken

### A: Utvikling av nærings- og distriktspolitikken

1. Inkubatorvirksomhet bør være en prioritert oppgave for alle de regionale næringskontorene. Både myndighetene og forvaltningen bør i slik sammenheng ha et aktivt næringspolitisk engasjement som fokuserer på nyskaping og entreprenørskap.
2. Det finnes ingen fasit på hvordan en inkubatorenhet skal etableres, organiseres eller drives for å være vellykket. Inkubatorvirksomhet vil variere i innhold og form avhengig av de utfordringene inkubatoren er tenkt å løse.
3. Initiering, design og planlegging av et inkubatorsenter bør være drevet frem i en lokal prosess i samarbeid mellom regionale aktører.
4. Regional forankring av inkubatorsatsingen tillegges stadig større vekt. Lokale forhold vil være bestemmende for mål og organisering. For å fungere optimalt må inkubatoren være forankret i lokal økonomi og tilhørende strategier for næringsutvikling. Lokalt ansvar skaper samarbeid og utvikling av offentlig og private partnerskap.
5. Den sentrale forvaltningen kan med fordel være aktive i etablering av et inkubatorforum og nettverk, slik som UK Business Incubation (UKBI), og finansiere følgeforskning rundt temaet. Et slikt forum er med på å stimulere, sette standarder, spre god praksis og styrke nettverkene mellom ulike inkubatorvirksomheter.
6. Myndighetene bør utforme virkemidlene slik at ulike typer inkubatorer og nyskappingsaktiviteter kan støttes:
  - a) Virkemidler som stimulerer til etablering av inkubatorenheter.
  - b) Virkemidler som støtter etablerere.Virkemidlene kan være både regionale og nasjonale, være næringsspesifikt rettet eller frie midler. Støtten kan være offentlig eller privat.
7. Inkubatorer fungerer best som et forretningsinitiativ innenfor en helhet av virkemidler som har til hensikt å stimulere regional og lokal næringsutvikling.

8. For mindre inkubatorer og inkubatorer i distriktene kan nettverk mot større vellykkede inkubatorer kompensere for avstand og størrelse. Små inkubatorer kan også samarbeide i nettverk for å dekke flere tjenester og utvide nettverkene.
9. I Storbritannia har de fleste inkubatorsentrene delvis fått dekket kapitalkostnader for første byggetrinn. Høye kapitalkostnader vil bidra til at det tar lenger tid før inkubatoren går i balanse. Husleie fra leiebedriftene dekker normalt løpende driftskostnader.
10. Det er viktig å gi finansiell basis som er tilstrekkelig til at inkubatorsenteret raskt kommer opp på et minimum aktivitetsnivå, dvs. 75-80 % belegg av leietakerbedrifter.

## **B: Oppstart og drift av av inkubatorsentra**

11. Inkubasjon er en utviklingsprosess der bedriftenes behov settes i sentrum. Prosessen er styrt av de nye bedriftenes evne til å respondere på de behov som deres kunder har.
12. Internasjonal litteratur viser at inkubatorsatsing har positiv effekt både på nystartede bedrifter og i lokal økonomi. Bedriftene får en etablering med bedre bærekraft, og lokal økonomi utvikler seg med mindre risiko.
13. Inkubatorvirksomhet er et fleksibelt verktøy, som passer både for distriktene og sentrale områder. Driftsformen, kompetansen og nettverket varierer fra etablering av et inkubatorsenter i sentrale områder til områder med svakt næringsgrunnlag og lange avstander til FoU.
14. Erfaring fra casestudiene viser at det er to kritiske faktorer for en suksessfull inkubator. Den ene er lederens personlige egenskaper og rådgivningsrolle. Den andre er inkubatorens samlede nettverk og miljø.
15. Ulike lederegenskaper kreves i ulike faser av inkubatorenhetens utviklingsstadier. Regionale inkubatorer kan ha fordel av å anvende innleid ledelse som kommer fra et større nettverk og har erfaring.
16. Målsetningen for etablering av inkubatoren må være klar. Inkubatorens utvalgskriterier og bedriftssammensetning former inkubatoren. Kriteriene for valg av bedrifter og personer som leietakere i inkubatorsenteret varierer avhengig av hvilke mål inkubatoren er satt til å løse.

### Sluttkommentar:

Inkubatorer som er vellykkede har drevet god planlegging, er godt forankret, har erfarne ledere og realistiske finansieringsplaner. Det kan være flere inkubatorer i en region. Hovedsaken er at de er individuelt utviklet og basert på å dekke spesifikke regionale behov. Internasjonal orientering gjør markedsmulighetene større.

## 8. Offentlige tiltak og programmer

### Offentlig finansierte programmer og tiltak som støtter inkubatorrelaterte aktiviteter:

- *Small Business Service*: Tjenester ovenfor små og mellomstore bedrifter  
[www.dti.gov.uk/support/index.htm](http://www.dti.gov.uk/support/index.htm)
- *The Prince`sTrust*: Støtte for ungdom som vil starte bedrifter  
[www.dti.gov.uk/support/index.htm](http://www.dti.gov.uk/support/index.htm)
- *Business Volunteer Association Mentoring Scheme*: Pilotprogram (til 2001), baserer seg på en kjerne av frivillige rådgivere med bedriftserfaring. Rådgivning til etablerere og de som ønsker å starte egen bedrift  
[www.dti.gov.uk/support/index.htm](http://www.dti.gov.uk/support/index.htm)
- *Phoenix Fund*: £ 30mill(1999-02) stimulerer til entreprenørskap i områder med industriell tilbakegang og til grupper av mennesker som tradisjonelt ikke starter bedrifter.  
[www.Hm-treasury.gov.uk/budget2000/](http://www.Hm-treasury.gov.uk/budget2000/)
- Nytt Regionalt Innovasjonsfond på £ 50 mill fra mars 2000. Midlene disponeres av RDA og kan benyttes til å stimulere og delfinansiere kluster og inkubatoraktiviteter i regionene.  
[www.coi.gov.uk/](http://www.coi.gov.uk/)
- *Reach-Out Fund for HEI* (Higher Education Institutions): stimulerer og finansierer bedriftsetableringer som kommer fra Universitets- og høyskolemiljøene
- *Sector Challenge fund*: (UKBI er finansiert gjennom)
- *Biotech Mentoring and Incubation Challenge*: (finansierer bla. Software Business Network, virtuell incubator)
- *Regional Selective Assistance*: Støtter investeringsprosjekter i distriktene.
- The Welsh Development Agency lanserte nylig et £ 3.8 millioners program for å stimulere til kommersialisering av forskning fra Universitet og høyskoler i Wales.

- *Enterprise Management Incentives(EMI) scheme*: Har som mål å få erfarne ledere til å ta jobb i små nyetablerte selskaper gjennom å tilby skattelette i opsjonsandeler.
- Corporate Venturing Tax Incentive Scheme: Skattelette ved investeringer i risikoprojekter i små nystartede selskaper.  
[www.Hm-treasury.gov.uk](http://www.Hm-treasury.gov.uk)
- R&D Tax credit: Overavskrivning av forsknings og utviklingskostnader i SMB.  
[www.Hm-treasury.gov.uk](http://www.Hm-treasury.gov.uk)

## 9. Referanser

Read, Lauren (1999): "Business Incubation", *UK Business Incubation*

Directory (1999): "Directory", *UK Business Incubation*

OECD (1999): "Business Incubation"

NHD (1999): "Forskningsparker og regionale innovasjonsmiljøer"

Norges Industriattacheer (1998): "Regionale Innovasjonsmiljøer i Storbritannia"

HM Trasury og DTI: "Budsjett for 2000"

Russel, Graham Ross (styreformann i UKBI): Foredrag 29. november 1999

Hewitt, Patricia (MP, Minister for Small Firms and E-commerce): Foredrag 29. November 1999, "The creation of UKBI's New Business Incubation Network"

Centre for Enterprise (1999/2000): "The UK Incubation Impact Assessement Study 1999/2000" (utkast)

ESRC (Economic and Social Research Innovation Programme), Dr Fiona Steele, f.steele@cranfield.ac.uk

### Web referanser:

[www.dti.gov.uk](http://www.dti.gov.uk)

[www.Hm-treasury.gov.uk](http://www.Hm-treasury.gov.uk)

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

[www.youngbusiness.net](http://www.youngbusiness.net)

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

### Møter og seminarer:

UKBI ved Malcolm Buckler (oktober 1999)

UKBI 1. Nasjonale konferanse (29 november 1999)

DTI / Office of Science and Technology (13 mars 2000)

SMB-Directorate (13 mars 2000)

Centre for Enterprise (5 april 2000)

SEEDA: Networking day (6 april 2000)

SINTEF (25 april 2000)

NHD (28 april 2000)

KRD (17 februar og 28 april 2000)

NHO (28 april 2000)

SIVA (28 april og 4 mai 2000)  
Aust- og Vest Agder Fylkeskommune (11 mai 2000)  
NHO (15 mai 2000)  
KUF (15 mai 2000)  
2becom.com (15 mai 2000)  
Den Norske Ambasadene i London (2 Juni 2000)  
Bergen Kommune (2 Juni 2000)

### Planlagte presentasjoner:

NHO (juni 2000)  
SND (juni 2000)  
Kommersialiseringsutvalget (juni 2000)  
Forskningspark foreningen i Norge (FIN) (august 2000)

### Besøk og intervju med ledelse og bedrifter i følgende inkubatorsentra:

#### I. Case-besøk: Inkubatorledelse og bedrifter

Cranfield Innovation Centre	Manager Gavin Wonnacot	Website: <a href="http://www.cranfield.org">www.cranfield.org</a>
Tamar Science park Ltd	Chief Executive Richard Morgan	Website: <a href="http://www.tamar.org.uk">www.tamar.org.uk</a>
Inverness Business Technology Centre	Manager Hazel Ferguson	Website: <a href="http://www.business-incubator.co.uk">www.business-incubator.co.uk</a>
Sussex Innovation Centre	Executive Director Michael Herd	Website: <a href="http://www.sussexinnovation.co.uk">www.sussexinnovation.co.uk</a>
Oxford Centre for Innovation	Managing Director Dr David Kingham	Website: <a href="http://www.oxtrust.org.uk">www.oxtrust.org.uk</a>



## II. Andre Inkubatorsentra som er besøkt

Cambridge/St. Johns Innovation Centre

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

Edinburgh Technopole

email: [106617.2036@compuserve.com](mailto:106617.2036@compuserve.com)

Roslin Institute, Edinburgh Technology Transfer Centre

e-mail: [keith.winton@ed.ac.uk](mailto:keith.winton@ed.ac.uk)

Pentland Science Park/Edinburgh Bioparks Ltd

e-mail: [ian.leslie@newpark.co.uk](mailto:ian.leslie@newpark.co.uk)

Wandsworth Youth Enterprise

[www.wyec.org.uk](http://www.wyec.org.uk)

Thames Gateway Technology Centre

Warwick Science Park/Innovation Centre

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

Lee Valley Business Incubation Centre (BIC)

[www.lvbic.demon.co](http://www.lvbic.demon.co)

### **Vedlegg:**

Kart over Storbritannia og besøkte case