

# Resultatevaluering av SIVAs industri-inkubatorprogram

av

**Tommy Høyvarde Clausen  
Einar Rasmussen**

**NF-rapport nr. XXXX**

**ISBN-nr.: XXXX  
ISSN-nr.: XXXX**

## REFERANSESIDE

- Rapporten kan også bestilles via [nf@nforsk.no](mailto:nf@nforsk.no)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                  |                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Tittel</b><br>Resultatevaluering av SIVAs<br>industri-inkubatorprogram                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Offentlig<br/>tilgjengelig:</b>                                                               | <b>NF-rapport<br/>nr.:</b>        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>ISBN nr.</b>                                                                                  | <b>ISSN</b>                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Ant. sider<br/>og bilag:</b>                                                                  | <b>Dato:</b><br>1. september 2008 |
| <b>Forfattere</b><br>Tommy Høyvarde Clausen, Einar Rasmussen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Prosjektansvarlig (sign):</b> Tommy Clausen                                                   |                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Forskningsleder:</b> Elisabet Ljunggren                                                       |                                   |
| <b>Prosjekt</b><br>Resultatevaluering av SIVAs<br>industri-inkubator program                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Oppdragsgiver</b><br>SIVA                                                                     |                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Oppdragsgivers referanse</b><br>Oddrun Englund                                                |                                   |
| <b>Sammendrag</b><br>Denne rapporten er en resultatevaluering av SIVA sitt industri-inkubatorprogram. Rapporten vurderer i hvilken grad programmet har hatt positive effekter og bidratt til å redusere markeds- og systemsvikt. Vi finner at programmet har fra middels til høy grad av addisjonalitet og tilfredsstillende måloppnåelse. Samtidig er det tidlig å vurdere effekter og resultater da de fleste av industri-inkubatorerene og inkubatorbedriftene er relativt nyetablerte. Rapporten bygger på intervjuer av – og spørreundersøkelser sendt til – morbedrifter, inkubatorbedrifter og inkubatorledere. | <b>Emneord</b><br>Industri-inkubator<br>SIVA<br>Addisjonalitet<br>Evaluerings<br><b>Keywords</b> |                                   |
| <b>Andre rapporter innenfor samme forskningsprosjekt/program ved Nordlandsforskning:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Salgspris</b><br>NOK 150,-                                                                    |                                   |

Nordlandsforskning utgir tre skriftserier, rapporter, arbeidsnotat og artikler/foredrag. Rapporter er hovedrapport for et avsluttet prosjekt, eller et avgrenset tema. Arbeidsnotat kan være foreløpige resultater fra prosjekter, statusrapporter og mindre utredninger og notat. Artikkel/foredragsserien kan inneholde foredrag, seminarpaper, artikler og innlegg som ikke er underlagt copyright rettigheter.

## FORORD

Selskapet for industrivekst (SIVA) gav i mai 2008 Nordlandsforskning i oppdrag å evaluere sitt industri-inkubatorprogram etter en forutgående anbudskonkurranse. Industri-inkubatorprogrammet ble etablert i 2004 og har bidratt til etableringen av 16 inkubatorer på industristeder i hele Norge. Evalueringen har hatt hovedfokus på å avdekke resultater og effekter av programmet. Rapporten er skrevet av Tommy Høyvarde Clausen og Einar Rasmussen der førstnevnte har vært prosjektleder.

Arbeidet med evalueringen har vært gjennomført i perioden medio mai til utgangen av august 2008. Det har vært utfordrende å samle inn et relativt omfattende datamateriale i løpet av noen sommermåneder. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til alle bedriftene og inkubatorlederne som har deltatt i våre undersøkelser.

Da mange av inkubatorene er relativt nyetablert har det vært utfordrende å fastslå resultater og effekter såpass tidlig etter oppstart. Rapporten presenterer mye informasjon som kartlegger inkubatorenes og bedriftenes forutsetninger for å lykkes i tiden fremover og håper at rapporten kan bidra til videreutvikling av industri-inkubatorprogrammet. På grunn av evalueringens kort tidshorisont har vi lagt vekt på å dokumentere kvalitative vurderinger fra morbedriftene, inkubatorlederne og inkubatorbedriftene om programmets betydning og måloppnåelse. Siden evalueringsoppdraget har hatt en kort tidsfrist har vi ikke hatt anledning til å gjøre mer kompliserte statistiske analyser av datamaterialet vi har samlet inn.

Vi ønsker også å takke evalueringens referansegruppe for kommentarer underveis i prosjektet og til rapporten. Referansegruppen har bestått av leder for industri-inkubatorprogrammet Oddrun Englund fra SIVA, tidligere leder for industri-inkubatorprogrammet Arent M. Henriksen fra Henriksen Consulting, Kåre Movold fra Kommunal- og regionaldepartementet og Elise Husum fra Kunnskapsparken Rana. Vi takker også Gry Alsos og Elisabet Ljunggren ved Nordlandsforskning for gode innspill og kommentarer.

Bodø, august 2008

# INNHold

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>FORORD .....</b>                                                   | <b>2</b>  |
| <b>TABELLER.....</b>                                                  | <b>4</b>  |
| <b>FIGURER .....</b>                                                  | <b>5</b>  |
| <b>SAMMENDRAG.....</b>                                                | <b>6</b>  |
| <b>1. INNLEDNING .....</b>                                            | <b>9</b>  |
| 1.1. HVA ER EN INKUBATOR? .....                                       | 9         |
| 1.2. OM INDUSTRI-INKUBATOR PROGRAMMET.....                            | 11        |
| 1.3. EVALUERINGENS MANDAT OG PROBLEMSTILLINGER .....                  | 14        |
| <b>2. TEORETISK TILNÆRMING.....</b>                                   | <b>17</b> |
| 2.1. MARKEDSSVIKT .....                                               | 17        |
| 2.2. SYSTEMSVIKT.....                                                 | 19        |
| <b>3. PROGRAMTEORI OG EVALUERINGSMETODE .....</b>                     | <b>21</b> |
| 3.1. INDUSTRI-INKUBATORPROGRAMMETS PROGRAMTEORI.....                  | 21        |
| 3.2. EVALUERINGSMETODE .....                                          | 24        |
| 3.2.1. <i>Evaluering av effekter og resultater</i> .....              | 24        |
| 3.2.2. <i>Egenvurdering av effekt</i> .....                           | 24        |
| 3.2.3. <i>Addisjonalitet</i> .....                                    | 26        |
| 3.3. MÅLSTRUKTUR, EFFEKTER OG MÅLOPPNÅELSE.....                       | 27        |
| 3.4. GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSENE .....                      | 29        |
| 3.5. UTVALG.....                                                      | 29        |
| 3.6. VURDERING AV VALIDITET OG RELIABILITET.....                      | 30        |
| <b>4. ETABLERING OG ORGANISERING AV INKUBATORENE .....</b>            | <b>31</b> |
| 4.1. SIVAS ROLLE.....                                                 | 31        |
| 4.2. MORBEDRIFTENE .....                                              | 32        |
| 4.3. INDUSTRI-INKUBATORENE.....                                       | 34        |
| 4.3.1. <i>Inkubatorledere og medarbeidere</i> .....                   | 35        |
| 4.3.2. <i>Styresammensetning i inkubatoren og styrets rolle</i> ..... | 36        |
| 4.3.3. <i>Eierskap i inkubatorene</i> .....                           | 37        |
| 4.3.4. <i>Driftstilskudd</i> .....                                    | 37        |
| 4.3.5. <i>Industri-inkubatorenes forretningsmodell</i> .....          | 38        |
| 4.4. VURDERING AV INNSATSADDISJONALITET .....                         | 39        |
| <b>5. ARBEIDET I INDUSTRI-INKUBATORENE .....</b>                      | <b>41</b> |
| 5.1. IDETILFANG OG UTVIKLING AV NYE BEDRIFTER.....                    | 41        |
| 5.1.1. <i>Infrastrukturarbeid</i> .....                               | 42        |
| 5.1.2. <i>Idetilfang til inkubatorene</i> .....                       | 44        |
| 5.1.3. <i>Idetilfang fra morbedriftene</i> .....                      | 45        |

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2. PROSJEKTER OG BEDRIFTER I INKUBATORENE .....                          | 48        |
| 5.2.1. Utviklingsprosjekt og innovasjon i morbedriftene .....              | 49        |
| 5.2.2. Etablering av inkubatorbedriftene .....                             | 51        |
| 5.2.3. Utviklingen i prosjektene/bedriftene .....                          | 52        |
| 5.2.4. Bakgrunnsinformasjon om gründerne .....                             | 54        |
| 5.2.5. Vurdering av innsatsadisjonaltet .....                              | 55        |
| 5.3. INDUSTRI-INKUBATORENES TJENESTETILBUD .....                           | 56        |
| 5.3.1. Vurderinger av inkubatorenes kompetanse .....                       | 57        |
| 5.3.2. Bruk og vurdering av tjenestetilbudet .....                         | 58        |
| 5.3.3. Interaksjon og samhandling i industri-inkubatorene .....            | 59        |
| 5.3.4. Inkubatorens rolle som nettverksbygger .....                        | 61        |
| 5.3.5. Betydning av inkubatoren i forhold til andre aktører .....          | 63        |
| 5.4. REKRUTTERING AV KVINNER .....                                         | 66        |
| <b>6. RESULTATER OG EFFEKTER AV INDUSTRI-INKUBATORSATSINGEN ..68</b>       |           |
| 6.1. RESULTATER OG EFFEKTER HOS BEDRIFTENE OG PROSJEKTENE .....            | 68        |
| 6.1.1. Sysselsetting og betaling for første salg .....                     | 69        |
| 6.1.2. Vekstpotensiale .....                                               | 70        |
| 6.1.3. Eierskap og investert eksternt egenkapital .....                    | 71        |
| 6.1.4. FoU, innovasjon og kommersialisering .....                          | 72        |
| 6.1.5. Vurdering av resultatadisjonaltet for bedrifter og prosjekter ..... | 75        |
| 6.2. INDUSTRI-INKUBATORENES NYTTE FOR MORBEDRIFT .....                     | 76        |
| 6.3. INDUSTRI-INKUBATORENES REGIONALE BETYDNING .....                      | 77        |
| <b>7. KONKLUSJON .....</b>                                                 | <b>81</b> |
| 7.1. PROGRAMMETS ADDISJONALTET .....                                       | 81        |
| 7.2. PROGRAMMETS MÅLOPPNÅELSE .....                                        | 84        |
| <b>8. REFERANSER .....</b>                                                 | <b>88</b> |
| <b>9. VEDLEGG 1 .....</b>                                                  | <b>90</b> |

## TABELLER

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Tabell 3-1: Målstruktur og addisjonaltetsmål for industri-inkubatorprogrammet .....</i>     | <i>28</i> |
| <i>Tabell 3-2: Utvalg og antall svar i spørreundersøkelsen .....</i>                           | <i>30</i> |
| <i>Tabell 4-1: Hvorfor morbedriftene valgte å bli med i industri-inkubatorprogrammet .....</i> | <i>33</i> |
| <i>Tabell 4-2: Etableringstidspunkt og status for industri-inkubatorene. ....</i>              | <i>35</i> |
| <i>Tabell 4-3: Styrerepresentasjon i industri-inkubatorene. ....</i>                           | <i>36</i> |
| <i>Tabell 4-4: Industri-inkubatorenes totale driftstilskudd .....</i>                          | <i>38</i> |
| <i>Tabell 4-5: Industri-inkubatorenes forretningsmodell .....</i>                              | <i>38</i> |
| <i>Tabell 5-1: Inkubatorenes aktiviteter i lokalsamfunnet .....</i>                            | <i>43</i> |

|                                                                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Tabell 5-2: Overlapp mellom inkubatorene og andre aktører .....</i>                                                    | <i>44</i> |
| <i>Tabell 5-3: Barrierer for rekruttering av bedrifter. ....</i>                                                          | <i>45</i> |
| <i>Tabell 5-4: Inkubatorenes samarbeid med morbedriftene. ....</i>                                                        | <i>47</i> |
| <i>Tabell 5-5: Inkubatorenes bidrag til etableringene .....</i>                                                           | <i>48</i> |
| <i>Tabell 5-6: Andel bedrifter og prosjekter i inkubatorene.....</i>                                                      | <i>48</i> |
| <i>Tabell 5-7: Vurdering av inkubatorens betydning for utviklingsprosjekt fra morbedriftene og inkubatorlederne .....</i> | <i>50</i> |
| <i>Tabell 5-8: Industri-inkubatorenes betydning for bedriftene/prosjektene.....</i>                                       | <i>51</i> |
| <i>Tabell 5-9: Bidrag fra inkubatoren vurdert av bedrift/prosjekt og inkubatorleder.....</i>                              | <i>52</i> |
| <i>Tabell 5-10: Bedriftenes/prosjektene fase .....</i>                                                                    | <i>53</i> |
| <i>Tabell 5-11: Vurdering av inkubatorens kompetanse .....</i>                                                            | <i>57</i> |
| <i>Tabell 5-12: Bruk av inkubatorens tjenestetilbud .....</i>                                                             | <i>58</i> |
| <i>Tabell 5-13: Vurdering av inkubatorens tjenestetilbud.....</i>                                                         | <i>59</i> |
| <i>Tabell 5-14: Bidrag fra inkubatoren vurdert av bedriftene/prosjektene .....</i>                                        | <i>60</i> |
| <i>Tabell 5-15: Inkubatorens bidrag til kontakter og samarbeid .....</i>                                                  | <i>62</i> |
| <i>Tabell 5-16: Aktører som industri-inkubatorene samarbeider med .....</i>                                               | <i>63</i> |
| <i>Tabell 5-17: Bidrag fra ulike aktører til opprinnelig ide/teknologi .....</i>                                          | <i>64</i> |
| <i>Tabell 5-18: Bidrag fra ulike aktører til utvikling av ide/teknologi .....</i>                                         | <i>65</i> |
| <i>Tabell 5-19: Bidrag fra ulike aktører til organisering og kommersialisering av ide/teknologi.....</i>                  | <i>65</i> |
| <i>Tabell 6-1: Bedriftenes og prosjektenes fase beregnet ut fra første salg. ....</i>                                     | <i>70</i> |
| <i>Tabell 6-2: Inkubatorbedriftenes vekstambisjoner og barrierer .....</i>                                                | <i>71</i> |
| <i>Tabell 6-3: Inkubatorens betydning for FoU-aktivitet .....</i>                                                         | <i>73</i> |
| <i>Tabell 6-4: Innovasjonsaktivitet i bedriftene/prosjektene .....</i>                                                    | <i>73</i> |
| <i>Tabell 6-5: Industri-inkubatorens betydning for innovasjonsarbeidet.....</i>                                           | <i>74</i> |
| <i>Tabell 6-6: Morbedriftenes vurdering av inkubatorens resultater.....</i>                                               | <i>77</i> |
| <i>Tabell 6-7: Potensielle effekter av bedriftene/prosjektene .....</i>                                                   | <i>79</i> |
| <i>Tabell 7-1: Status for bedriftene som har gått ut av inkubatoren .....</i>                                             | <i>85</i> |
| <i>Tabell 9-1 Oversikt over største eiere og aksjekapital i industri-inkubatorene .....</i>                               | <i>90</i> |

## FIGURER

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Figur 1-1: Organisering og effekter av industri-inkubatorprogrammet. ....</i> | <i>13</i> |
| <i>Figur 4-1: Organisering av industri-inkubatorprogrammet. ....</i>             | <i>31</i> |
| <i>Figur 5-1: Idetilfang og tjenestetilbud i industri-inkubatorene. ....</i>     | <i>41</i> |
| <i>Figur 6-1: Resultater og effekter av industri-inkubatorene. ....</i>          | <i>68</i> |

## SAMMENDRAG

Industri-inkubatorprogrammet ble etablert av Selskapet for industrivekst (SIVA) i 2004 med Kommunal- og regionaldepartementet som finansør. Utgangspunktet for ordningen var at mange industriområder og større industribedrifter sto ovenfor betydelige utfordringer med henhold til økende globalisering, bransjemessige endringer og svekket konkurranseevne. SIVA så derfor behovet for å iverksette tiltak som kunne bidra til en smidigere omstilling og utvikling av nye, lønnsomme arbeidsplasser. Siden 2004 har programmet bidratt til etableringen av 16 industri-inkubatorer på industristeder i hele Norge. En industri-inkubator er knyttet opp mot en større industribedrift eller samling av industribedrifter, som ønsker knoppskyting eller utvikling av nye bedrifter rundt seg. Morbedriftene er som regel av stor betydning for sysselsettingen og verdiskapningen på stedet de er lokalisert.

Hovedmålet bak inkubatorprogrammet er å bidra til omstilling og innovasjon i næringslivet ved å stimulere til utviklingen av vekstbedrifter i sfæren til større industribedrifter. SIVA har blant annet satt følgende suksesskriterier som mål for den enkelte inkubator:

- Antall ideer vurdert
- Antall ideer realisert som bedriftsetableringer
- Vekstbedrifter, ikke levekårsbedrifter
- 10 vekstkraftige bedrifter pr inkubator (over en fem-års periode)
- Vekstkraften måles gjennom bedriftens økonomiske utvikling over tid og antall ansatte
- Dokumenterbare resultater av innovasjon i eksisterende bedrifter
- Rimelig avkastning på investert kapital

Evalueringen kartlegger hvordan industri-inkubatorsatsningen implementeres og egenvurdert nytte fra ulike typer respondenter. En viktig del av evalueringen er å vurdere programmets addisjonalitet, med andre ord i hvor stor grad industri-inkubatorene har medført resultater som ellers ikke ville funnet sted. Vi har vurdert addisjonalitet både i forhold til innsats og resultater. Evalueringen bygger på en spørreundersøkelse til alle 15 inkubatorlederne, 22 morbedriftene og 101 prosjektene/bedriftene som er tilknyttet inkubatorene. Svarprosenten var høy for de førstnevnte og 47 prosent for prosjekter/bedrifter.

I industri-inkubatorprogrammet innehar SIVA en rolle som utvikler, kvalitetssikrer og nettverkskoordinator på den ene siden og som eier, aktiv styredeltaker og delfinansør av hver enkelt inkubatorer på den andre siden. Totalt har SIVA bevilget 51 millioner til industri-inkubatorprogrammet i perioden 2004 til 2007.

Industri-inkubatorene er organisert som aksjeselskap som eies av morbedriftene og SIVA. Det er totalt skutt inn 21 millioner i aksjekapital og 48 millioner i driftstilskudd til inkubatorene i perioden 2004 til 2007. For hver krone SIVA har skutt inn i industri-inkubatorene har dette utløst to kroner i form av driftstilskudd og aksjekapital fra private aktører. Det synes klart at en stor del av denne innsatsen ikke ville blitt gjennomført uten SIVAs innsats. Industri-inkubatorprogrammet har dermed høy grad av innsatsaddisjonalitet på inkubator nivået.

Industri-inkubatorene bruker en betydelig del av sin innsats på infrastrukturaktiviteter som ikke er direkte relatert til prosjektene og bedriftene i inkubatoren. Disse aktivitetene blir ansett som viktige for å legge forholdene til rette for nye prosjekter. Inkubatorene har totalt vurdert 560 ideer som har resultert i 71 nye bedrifter. Kvalitative vurderinger gitt av inkubatorledere og morbedriftene tilsier at en stor del av disse bedriftene ikke ville blitt utviklet, eller i utviklet i samme skala og omfang, uten industri-inkubatorprogrammet. Inkubatorene har totalt vurdert 64 ideer til mulige utviklingsprosjekter fra morbedriftene. Av disse har 29 resultert i faktiske igangsatte utviklingsprosjekter. Industri-inkubatorene har bidratt til å etablere interne utviklingsprosjekt hos morbedriftene som ellers ikke ville funnet sted. Antallet interne utviklingsprosjekt i morbedrift er imidlertid lite sammenlignet med det totale antallet bedrifter i inkubatorene.

Industri-inkubatorene har i stor grad arbeidet med bedrifter og prosjekter i tidlig utviklingsfase. En stor andel av disse har utviklet seg videre til drifts- og vekstfase. De som etablerer og leder bedriftene/prosjektene er stort sett personer med lang erfaring og gode nettverk. Over tre fjerdedeler etablerer bedriften/prosjektet sammen med andre. De fleste inkubatorbedriftene og prosjektene ville ikke blitt gjennomført i samme skala uten industri-inkubatorene. Industri-inkubatorprogrammet har dermed høy grad av innsatsaddisjonalitet på bedriftsnivået.

De 47 inkubatorbedriftene og prosjektene som omfattes av vår survey rapporterer om en samlet sysselsetting på 405 årsverk og en omsetning på 255 millioner i løpet av siste 12 måneder. Disse resultatene må sees i lys av at mange av inkubatorbedriftene og prosjektene er nyoppstartet eller i en etableringsfase. Det meste av økonomiske resultater kan derfor forventes å ligge fremover i tid. Inkubatorbedriftene har betydelig vekstambisjoner og over 91 prosent forventer å nå ut til et internasjonalt marked i løpet av to år. 10 bedrifter/prosjekter forventer en eksportandel på over 50 prosent av omsetningen om to år. 18 av bedriftene og prosjektene som er tilknyttet industri-inkubatorene har til sammen fått tilført over 100 millioner i ekstern egenkapital, men få av inkubatorbedriftene og prosjektene

har mottatt såkorn- eller venturefinansiering. En stor del av inkubatorbedriftene driver innovasjonsvirksomhet og den totale FoU-innsatsen er betydelig.

Det er rimelig å anta at en betydelig del av de resultater og effekter som industri-inkubatorprogrammet kan vise til på bedrifts- og prosjektnivået er addisjonal. Morbedriftene oppgir at industri-inkubatorene har bidratt både til nyetableringer og interne utviklingsprosjekter med betydelig potensial, men mener samtidig at andre indirekte effekter av industri-inkubatorenes arbeid er av større betydning. Morbedriftene vektlegger selv regional utvikling og samfunnsansvar som viktig i forhold til sin involvering i inkubatorene. Flere av prosjektene og bedriftene har positiv betydning ikke bare gjennom resultater i egen bedrift, men også for det øvrige næringslivet i regionen.

SIVA bør vurdere om industri-inkubatorprogrammet i større grad bør tilpasses den enkelte inkubators regionale forutsetninger både når det gjelder hvilke aktiviteter inkubatorene skal gjennomføre og hvilke målsetninger den enkelte inkubator skal nå. De industri-inkubatorene som er ferdig med SIVAs programperiode har hatt en suksessrate på 64 prosent og har utviklet 26 nye vekstkraftige bedrifter i løpet av programperioden. En del av de nye industri-inkubatorene har imidlertid lavt tilfang av nye ideer. Siden industri-inkubatorprogrammet skal implementeres ut i fra regionale forutsetninger bør SIVA diskutere realismen i målsetningen om at det skal utvikles 10 vekstbedrifter per inkubator i løpet av 5 år for enkelte inkubatorer. Et slikt mål bør tilpasses de regionale forutsetninger som inkubatorene opererer under.

## 1. INNLEDNING

Ordet ”inkubator” kommer fra det greske ordet ”incubatio” og ble i antikken brukt om prosessen der personer fikk visjonære drømmer. En av de vanligste grunnene til å praktisere ”incubatio” i antikken var ønsket om å få en visjon om hvordan man kunne bli frisk fra alvorlig sykdom. Gradvis ble ordet inkubator brukt om det stedet der premature og ”for tidlig fødte barn” ble tatt hånd om. Prinsippet bak en inkubator var at premature barn trengte kontrollerte omgivelser, hjelp til å utvikle seg, og at dette kunne ha en positive effekter på barnas utvikling selv etter at de ble tatt ut av inkubatoren (Aernoudt, 2004).

I moderne tid, og i økonomisk forstand, er en inkubator nettopp det stedet der ”svake men lovende” (weak-but-promising) bedrifter får hjelp til å utvikle sin teknologi, sin organisasjon, og få assistanse med å vokse (Hackett & Dilts, 2004;2008). Som i antikk tid betyr ”incubation” at en inkubator er noe mer enn et fysisk sted. ”Incubatio” er også en dynamisk endringsprosess. Den amerikanske inkubatorforeningen, ”The American National Business Incubation Association”, beskriver inkubasjon som en interaktiv utviklingsprosess der målsetningen er å oppmuntre til entreprenørskap og hjelpe nystartede bedrifter til å utvikle og kommersialisere ny teknologi og innovative produkter (Aernoudt, 2004). En moderne inkubator er noe mer enn et fysisk sted, *inkubasjon* er også en prosess.

Selskapet for industrivekst (SIVA) har vært en av de viktigste pådriverne for utviklingen av inkubatorer i Norge, med sine FoU- og industri-inkubatorprogram. Denne rapporten er skrevet med utgangspunkt i at SIVA ønsket en resultat- og effektevaluering av sitt industri-inkubatorprogram. I avsnittene under redegjør vi nærmere for industri-inkubatorprogrammet, om evalueringsrapportens mandat, og diskuterer problemstillingene for evalueringen.

### 1.1. HVA ER EN INKUBATOR?

En inkubator skal tilby gründere støttende omgivelser og hjelp til å etablere og utvikle bedriftsprosjekter. Inkubatorbegrepet brukes internasjonalt i forhold til en rekke ulike typer organisasjoner som på en eller annen måte hjelper gründere til å utvikle sine ideer fra den spede begynnelse gjennom kommersialisering til etablering av en ny virksomhet. De første inkubatorene fokuserte først og fremst på utleie av kontorlokaler til et snevert definert spekter av bedrifter. Senere har inkubatorkonseptet blitt utvidet til også å omfatte rådgivning, opplæring og nettverksaktiviteter knyttet til å komme i kontakt med kompetansemiljøer og såkornkapital (Hackett & Dilts, 2004; CSES, 2002). Enkelt sagt består en inkubator

av kunnskap og nettverk, rom og viktige kontortjenester som stilles til disposisjon for personer som vil starte en bedrift ([www.inkubator.no](http://www.inkubator.no)).

Inkubatorbegrepet kan defineres på flere måter. En definisjon som dekker det relativt brede tilbudet som gjerne forbindes med en inkubator i dag, er gitt av UK Business Incubators (UKBI):

*"Business Incubation is a dynamic business development process. It is a term which covers a wide variety of processes which help to reduce the failure rate of early stage companies and speed the growth of companies which have the potential to become substantial generators of employment and wealth. A business incubator is usually a property with small work units which provide an instructive and supportive environment to entrepreneurs at start-up and during the early stages of business. Incubators provide three main ingredients for growing successful businesses – an entrepreneurial and learning environment, ready access to mentors and investors, visibility in the marketplace.*

Tar man utgangspunkt i denne definisjonen, blir det klart at en inkubator ikke bare er lokaler og samlokalisering i et gründermiljø, men at et slik tilbud også innebærer rådgivning, læring, nettverk og muligheter til profilering. Dette er i tråd med SIVAs oppfatning. De angir følgende fem hovedkategorier av tilbud i en inkubator: faglig tjenesteprodukter, finansieringsassistanse, adgang til inkubatorens nettverk, administrative tjenester og fysiske lokaliteter, hvorav de faglige tjenestene anses som de viktigste (SIVA, 2004). Det kommer også fram i definisjonen at inkubator ikke er et tilbud til alle typer av bedrifter, men for bedrifter som har et sterkt fokus på å vokse. SIVA påpeker at inkubator er et eksklusivt tilbud til bedrifter som "driver det til noe mer enn hva gjennomsnittsetableringer pleier å føre til" (SIVA, 2004). Primærmålgruppen er gründere som har kompetansekrevene forretningsideer med vekstpotensial.

SIVA sine industri-inkubatorer skiller seg noe fra det man gjerne oppfatter som en "typisk" inkubator. Blant annet så er det ofte slik at inkubatorbedriftene ikke er fysisk lokalisert i industri-inkubatorene. Dette henger sammen med at bedriftene i industri-inkubatorene er industribedrifter som har andre krav til lagerplass og produksjonslokaler sammenlignet med inkubatorer som retter seg mot for eksempel bioteknologi og IKT bedrifter. I avsnittene nedenfor redegjør vi nærmere for industri-inkubatorprogrammet.

## **1.2. OM INDUSTRI-INKUBATOR PROGRAMMET**

Industri-inkubatorprogrammet ble etablert i 2004 med Kommunal- og regionaldepartementet som finansiør og SIVA som operatør. Utgangspunktet for ordningen var at mange industriområder og større industribedrifter sto ovenfor betydelige utfordringer med henhold til økende globalisering, bransjemessige endringer, og svekket konkurranseevne. SIVA så derfor behovet for å iverksette tiltak som kunne bidra til en smidigere omstilling og utvikling av nye, lønnsomme arbeidsplasser. Industri-inkubatorprogrammet ble etablert mot denne bakgrunnen.

Konseptet for industri-inkubator ordningen ble utviklet under omstillingen av industrimiljøet i Verdal. 1. april 2004 ble IndPro etablert som første industri-inkubator i Norge. Bakgrunnen for etableringen av hver enkelt industri-inkubator varierer sterkt. Konseptet som ble utviklet i Verdal var et resultat av en krise med utspring i behovet for store nedbemanninger hos Aker, mens de andre i varierende grad har vært en respons på behovet for nedbemanning.

Den vellykkede omstillingen i Verdal gjorde at flere avdelinger i Aker konsernet var interessert i å være med på et samarbeid med SIVA om etablering av en industri-inkubator. Nest etter den offisielle oppstarten av industri-inkubatoren i Verdal og inkubatoren tilknyttet Hydro i Årdal, var de første inkubatorene tilknyttet Aker Kværner i Egersund, Aker Stord og Aker Seafoods i Hammerfest.

På Stord ble inkubatoren etablert som et verktøy for å håndtere nedgangstid i offshorenæringen i 2004, men situasjonen endret seg og inkubatoren har vært virksom i en periode med høy aktivitet i næringen. I Årdal har inkubatoren vært et av flere virkemidler for å bidra til omstilling etter at Hydro besluttet å fase ut Søderbergovnene og nedbemanne med 134 personer. Her ble inkubatoren etablert i forkant av omstillingen, noe som ble ansett som viktig for å beholde kompetansen som fantes på stedet.

I skrivende stund har totalt 16 inkubatorer blitt startet i regi av industri-inkubatorprogrammet. Disse er spredt over hele landet.

- Arctic InnoMar AS – Hammerfest
- IndPro AS – Verdal ([www.indpro.no](http://www.indpro.no))
- Industri Vekst Mosjøen AS – Mosjøen ([www.ivm.no](http://www.ivm.no))
- Inkubas AS – Årdal ([www.inkubas.no](http://www.inkubas.no))
- Inkubator Vest AS – Stryn ([www.inkubatorvest.no](http://www.inkubatorvest.no))
- Intek Lyngen AS – Furuflaten
- Knudtzon Senteret AS – Kristiansund ([www.knudtzonsenteret.no](http://www.knudtzonsenteret.no))
- Kunnskapsparken Nord AS – Harstad ([www.kph.no](http://www.kph.no))

- Kværnhuset Industri-Inkubator AS – Egersund ([www.kvaernhuset.no](http://www.kvaernhuset.no))
- Kystinkubatoren AS – Lovund ([www.kystinkubatoren.no](http://www.kystinkubatoren.no))
- Mo Industri-inkubator AS – Mo i Rana ([www.kub.as](http://www.kub.as))
- Moelven Utvikling AS – Moelven ([www.moelvenutvikling.no](http://www.moelvenutvikling.no))
- Prima Innovasjon AS – Nærbø ([www.primainnovasjon.no](http://www.primainnovasjon.no))
- Pro Barents AS – Hammerfest (<http://www.probarents.no>)
- Sørlandets Industrisenter AS – Farsund ([www.sisenter.no](http://www.sisenter.no))
- Vekst Industri Sunnhordland AS – Stord ([www.vis.no](http://www.vis.no))

Som eksemplene over illustrerer så er ett av hovedformålene til industri-inkubatorprogrammet å bidra til omstilling i industrien ved å utvikle industribedrifters evne til nyskaping og knoppskyting. Videre skal programmet bidra til å skape mer vekst i industriområder hvor strukturen er ensidig og fungere som redskap for nyskaping i industrisamfunn i krise.

En *inkubator* skal i en slik kontekst fungere som en støttefunksjon for utvalgte bedrifter i en oppstartsfase. Hensikten er å akselerere utviklingstakten og å øke vekst, verdiskapningen og overlevelsessevnen for bedriftene. En *industri-inkubator* er en inkubator som knyttes opp mot en større industribedrift eller samling av industribedrifter (heretter kalt morbedrift), som ønsker knoppskyting eller utvikling av nye bedrifter rundt seg. Industri-inkubatoren er organisert som et aksjeselskap (AS), der morbedrift er største eier. Øvrige eiere er lokale investorer og SIVA.

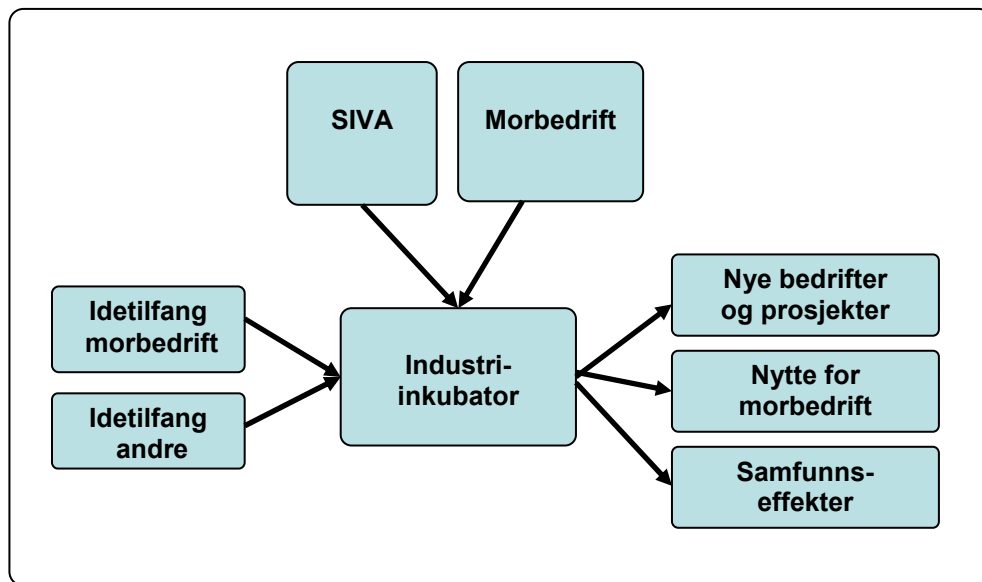
Den primære oppgaven til en industri-inkubator er å identifisere forretningsideer i morbedriftens sfære, finne ressurspersoner som kan – og er villige til – å etablere nye bedrifter. Industri-inkubatorene skal også følge opp bedriftenes utvikling som aktiv eier. Industri-inkubatorprogrammet blir hovedsakelig implementert på tre ulike nivå:

1. Morbedrift skal være medeier i industri-inkubatorene, være styreleder, og stille kompetanse til disposisjon for inkubatorbedriftene. I hvilken grad morbedrift(ene) er involvert og deltar aktivt i implementeringen av industri-inkubatorprogrammet blir dermed en viktig evalueringsdimensjon og vil kunne påvirke de resultater og effekter som skapes av programsatsningen.
2. Industri-inkubatorene skal identifisere og utvikle nye vekstbedrifter i sfæren rundt morbedrift. Industri-inkubatorene skal slik tilby tjenester som inkubatorbedriftene har behov for å kunne vokse, utvikle nye produkter og kommersialisere sin teknologi. I hvilken grad industri-inkubatorene har et tjenestetilbud som inkubatorbedriftene er fornøyd med og hvorvidt tjenestetilbudet bidrar til inkubatorbedriftenes vekst og innovasjonsevne

blir dermed en relevant evalueringsdimensjon. Hvis det ikke er samsvar mellom de tjenestene som industri-inkubatorene tilbyr og de tjenestene inkubatorbedriftene har behov for vil dette kunne gå ut over industri-inkubatorprogrammets måloppnåelse.

3. Inkubatorbedriften er kanskje den viktigste aktøren i industri-inkubatorprogrammet siden det er på bedriftsnivået de viktigste effektene og resultatene av industri-inkubatorprogrammet skapes og realiseres. I hvilken grad bedriftene evner å kommersialisere ny teknologi i sfæren rundt morbedrift og i hvilken grad industri-inkubatorprogrammet bidrar til å utvikle bedriftenes innovasjonsevne og økonomiske vekstpotensiale er viktige evalueringsdimensjoner i så måte.

Felles for alle de tre nivåene, morbedrift, inkubator og bedrift, er at hvordan industri-inkubatorprogrammet implementeres vil ha innvirkning på måloppnåelsen. Sammenhengen mellom programmet og de ulike aktørene er illustrert i figur 1.1.



Figur 1-1: Organisering og effekter av industri-inkubatorprogrammet.

Industri-inkubatorprogrammet ble etablert av Selskapet for industrivekst (SIVA) i 2004 med Kommunal- og regionaldepartementet som finansør. Utgangspunktet for ordningen var at mange industriområder og større industribedrifter sto ovenfor betydelige utfordringer med henhold til økende globalisering, bransjemessige endringer, og svekket konkurranseevne. SIVA så derfor behovet for å iverksette tiltak som kunne bidra til en smidigere omstilling og utvikling av nye, lønnsomme arbeidsplasser. Siden 2004 har programmet bidratt til etableringen av 16 industri-inkubatorer på industristeder i hele Norge.

### **1.3. EVALUERINGENS MANDAT OG PROBLEMSTILLINGER**

SIVA utlyste i mars 2008 en åpen anbudskonkurranse med tilhørende konkurransegrunnlag der det fremgikk at man ønsket å få gjennomført en resultat- og effektevaluering av Industri-inkubatorprogrammet (SIVA, 2008, s. 7). Tilbyderne stod fritt til å utforme metodisk design og undersøkelsesopplegg innenfor rammene satt av konkurransegrunnlaget. Resultater og effekter skapt av programmet er hovedfokuset i rapporten. Dette gjenspeiles i konkurransegrunnlaget der det heter seg at evalueringen skal vurdere:

- mulige mereffekter av industri-inkubatorsatsingen, blant annet hos lokal/regional industri og øvrig næringsliv.
- idétilfang fra morbedrift og morbedrifts engasjement i industri-inkubatoren
- morbedriftens nytte av industri-inkubatoren (økonomisk, teknologisk, markedsmessig, organisatorisk, med mer)
- om hvor vidt industri-inkubatorsatsingen har ført til etablering av bedrifter som ellers ikke ville blitt etablert
- eierskap i inkubatorene, for eksempel forskjeller i drift/utvikling hos inkubatorer med en stor eier vs inkubatorer med flere mindre eiere
- hvilke faktorer som gjør industri-inkubatoren attraktiv, sett fra gründernes ståsted
- industri-inkubatorens tjenestetilbud og tilbudets kvalitet
- hvor vidt det er hensiktsmessig å ha andel kvinner og ungdom som suksesskriterier i industri-inkubatorsatsingen

Ovennevnte viser at det er viktig å kartlegge effekter av industri-inkubator satsningen blant (1) inkubatorbedriftene, (2) morbedriftene og (3) industri-inkubatorene. Siden industri-inkubatorprogrammet også har som

innovasjonspolitisk ambisjon å skape mer vekst i industriområder hvor strukturen er ensidig og fungere som redskap for nyskaping i industrisamfunn i krise, blir det videre viktig å foreta analyser rundt industri-inkubatorprogrammets regionale betydning.

For å kartlegge de eventuelle effektene og resultatene som industri-inkubatorprogrammet har skapt, har Nordlandsforskning samlet inn et omfattende datamateriale der alle (1) bedrifter med en tilknytning til en industri-inkubator, (2) alle morbedrifter, og (3) alle industri-inkubatorledere, har blitt spurt om industri-inkubatorens betydning. Spørreskjema ble utviklet på bakgrunn av litteraturstudier og intervjuer av 4 industri-inkubatorer, 7 inkubatorbedrifter og 3 morbedrifter.

I evalueringslitteraturen er det gjerne anbefalt at man foretar effekt og resultatanalyser først når et offentlig program er ferdig. Videre argumenteres det med at jo lengre tid det går før man måler effekt, jo større vil effektene som regel være. Kun 4 av 16 industri-inkubatorer er ferdige med SIVA sin programperiode. Samtidig er de fleste av inkubatorbedriftene relativt nyetablerte. Mange industri-inkubatorer har dermed ikke rukket å utvikle en portefølje med prosjekter som kan vise til resultater, i alle fall ikke økonomiske resultater. Mange gründerprosjekter er på idestadiet og blir derfor ikke fanget opp av evalueringen, utover at vi har forsøkt å dokumentere industri-inkubatorenes idetilfang og hvor ideene kommer fra.

Videre trenger prosjekter med høy innovasjonsgrad og internasjonalt potensial ofte lang tid for å utvikle seg slik at det kan være tidlig å si noe om effekten selv for de mer etablerte inkubatorene. Som et eksempel så fant en evaluering av den svenske såkornfondsordningen at økonomiske effekter først kunne identifiseres 8 år etter at såkornstøtte ble gitt (Johnson et al, 2008). Når man da gjerne antar at inkubatorfasen kommer før såkorn-fasen så illustrerer eksempelet over at det har vært svært utfordrende å dokumentere og vurdere effekter og resultater skapt av industri-inkubatorprogrammet. Rapporten står dermed i fare for å underrapportere mer langsiktige effekter og resultater av industri-inkubator programmet.

Industri-inkubatorene vil også kunne ha effekter utover de konkrete prosjektene det arbeides med. Her kan nevnes læringseffekter som kan bidra til vellykkede prosjekter på et senere tidspunkt, nettverkseffekter som bidrar til økt samarbeid lokalt og regionale effekter gjennom en mer robust næringsstruktur. Slike mer ”myke” samfunnseffekter er vanskelig å fange opp kvantitativt.

I neste kapittel presenteres det teoretiske rammeverket som evalueringen tar utgangspunkt i for å avdekke effekter og resultater av industri-inkubatorprogrammet. Under vil vi spesielt redegjøre for sammenhengen mellom

valgt(e) teoretisk(e) tilnærming(er) og begrepet addisjonalitet. Etter dette presenteres valgt forskningsdesign og metode.

## **2. TEORETISK TILNÆRMING**

Vi skal i dette kapittelet redegjøre for evalueringens teoretiske utgangspunkt. Evalueringer av offentlige virkemidler rettet mot næringslivet har tradisjonelt begrunnet offentlig inngrep i markedet med ulike typer for markedssvikt. Senere har begrepet ”systemsvikt” blitt utviklet som et supplement til markedssvikt. Begge begrepene begrunner hvorfor det kan være samfunnsøkonomisk lønnsomt å etablere offentlige innovasjonsprogram, som for eksempel industri-inkubatorprogrammet.

### **2.1. MARKEDSSVIKT**

Offentlig støtte til forskning og utvikling (FoU) og innovasjon i næringslivet er gjerne begrunnet med at det eksisterer en eller annen form for markedssvikt som det offentlige virkemiddelapparatet kan, og bør, ”korrigere”. Hovedbudskapet i det klassiske markedssviktsargumentet, utviklet av Arrow (1962), er at private bedrifter ikke fullt ut kan internalisere de positive effektene av sine FoU investeringer. Derfor vil bedrifter investere mindre i FoU og innovasjon enn det som er samfunnsmessig optimalt. Prosjekter med store positive ringvirkninger vil være spesielt utsatt for denne markedssvikten, da slike prosjekter vil kunne generere kunnskap som også vil komme andre markedsaktører (for eksempel konkurrenter) til gode. Ved å subsidiere privat FoU-aktivitet kan virkemiddelapparatet imidlertid utløse innovasjonsaktivitet i næringslivet som ellers ikke ville blitt gjennomført. Offentlig innovasjonsstøtte vil slik kunne gjøre private investeringer som i utgangspunktet ikke er lønnsomme om til lønnsomme investeringer. I dette perspektivet er det således viktig å identifisere prosjekter med store positive ringvirkninger, men som kan være ulønnsomme å gjennomføre for den enkelte bedrift uten offentlig støtte (Kaloudis, 2003). Slike prosjekter ofte har stor grad av teknologisk og markedsmessig risiko knyttet til seg. Private aktører mangler incentiver til å finansiere slike prosjekter på egenhånd da utfallet er for usikkert og kunnskapen som utvikles ofte kommer andre aktører til gode (som selv ikke har betalt for prosjektet). Offentlige innovasjonsprogram skal i følge denne tradisjonen, ikke støtte bedriftsøkonomisk lønnsomme prosjekter som bedrifter ville finansiert på egenhånd.

En nær beslektet begrunnelse for offentlig inngrep i FoU-markedet er at spesielt små og unge bedrifter kan ha vanskeligheter med å finansiere innovasjonsaktivitet over den løpende driften av selskapet sammenlignet med større bedrifter (Hall, 2002). Siden tilgangen på ekstern kapital både kan være mangelfull og dyr, vil

disse bedriftene ikke ha samme mulighet til å utvikle nye innovasjoner sammenlignet med større og lønnsomme foretak, såfremt det offentlige virkemiddelapparatet ikke søker å korrigere for denne markedssvikten. Offentlige innovasjonsprogram har slik en viktig rolle når det kommer til å sikre nye innovative bedrifter tilgang på kapital. Markedssvikten er i denne sammenhengen knyttet opp til "asymmetrisk informasjon" (Akerlof, 1970) og "Moral Hazard" (Jensen & Meckling, 1976). "Moral Hazard" oppstår ved en transaksjon mellom to parter der den ene parten har tilgang på mer og bedre informasjon enn motparten og bruker dette til å skaffe seg en fordel. Dette er nært knyttet opp til asymmetrisk informasjon der den ene parten har mer informasjon enn den andre.

Problemet er ut i fra evalueringens perspektiv at gründere har mye bedre kjennskap til sitt prosjekt sammenlignet med eventuelle investorer (asymmetrisk informasjon) og kan bruke dette til sin fordel (moral hazard). Siden potensielle investorer er klar over denne problematikken vil innovative gründerprosjekter ha problemer med å få tilgang på kapital. Dette er da en type markedssvikt som begrunner offentlig inngripen.

Hvis man legger et markedssviktperspektiv til grunn for evalueringer av offentlige inkubatorprogram skal en inkubator støtte utviklingen av bedrifter som enten ikke ville blitt etablert på egenhånd, eller som vil ha problemer med å overleve uten støtte, på grunn av strukturer og svikt i markedet som for eksempel at bedriftene selv ikke fullt ut kan internalisere alle fordelene ved å investere i FoU og innovasjon, skjeve konkurranseforhold, informasjonsskjevheter som vanskeliggjør innhenting av kapital, osv (Hackett & Dilts, 2004). Hvis offentlige innovasjonsprogram korrigerer for slik type svikt, vil de (som regel) være samfunnsøkonomiske lønnsomme.

Ut i fra et slikt perspektiv blir det viktig å avdekke om industri-inkubatorene rekrutterer inn og etablerer bedrifter/prosjekter med høy grad av teknologisk og markedsmessig risiko som ikke ville blitt etablert uten SIVA sitt industri-inkubatorprogram. Det vil også være viktig å avdekke om industri-inkubatorprogrammet ville blitt etablert uten SIVA sin innsats. Hvis industri-inkubatorene ville blitt etablert i samme omfang og skala **uten** SIVA sin støtte, så er dette en svært tydelig indikator på at industri-inkubatorprogrammet **ikke** korrigerer for markedssvikt.

## 2.2. SYSTEMSVIKT

Begrunnelsene ovenfor kan man kalle for markedssvikttradisjonen (Kaloudis, 2003). Utover disse begrunnelsene for offentlig FoU-støtte, fokuserer innovasjonssystemlitteraturen på i hvilken grad FoU og innovasjonspolitikken bidrar til mer interaksjon mellom bedrifter og andre aktører i innovasjonsprosessen, som for eksempel universiteter, forskingsinstitusjoner og leverandører. Hovedbudskapet i dette perspektivet er at innovasjon er en systemisk interaksjonsprosess som involverer flere typer aktører. Virkemiddelapparatet bør i et slikt perspektiv ikke utelukkende fokusere på å korrigere for tradisjonell markedssvikt, men også sørge for at informasjon og kunnskap som kan føre til mer innovasjon spres blant markedsaktører gjennom interaksjon og samarbeid. Det fokuseres på hvordan kunnskap utvikles, tas i bruk og spres. Denne begrunnelsen for offentlig innovasjonsstøtte kan kalles for systemperspektivet (Kaloudis, 2003).

Systemperspektivet søker først og fremst å fange opp effekter av mer ”kvalitativ natur”, slik som endret bedriftsadfærd, strukturelle endringer i økonomien og innovasjon som kilde til fornying. Et viktig poeng i denne tradisjonen er at man erkjenner at innovasjon er en ”prøve-å-feile” prosess der kun et fåtall bedrifter vil oppleve (stor) markedssuksess. Poenget er imidlertid at det kontinuerlig prøves ut nye måter å utvikle nye produkter og tjenester på. Kostnader ved offentlige innovasjonsprogram kan ut i fra en slik tilnærming forsvares hvis offentlige program bidrar til å etablere flere nye ”innovasjonseksperiment” enn det som ville skjedd uten offentlig innsats (Johnson et al, 2008). Det offentlige virkemiddelapparatet har slik en viktig rolle i at forholdene legges til rette for eksperimentering og utprøving av nye ideer. At mange ideer og bedrifter ikke har ”livets rett” er i denne sammenhengen en kostnad man må leve med.

Ut i fra et slikt systemperspektiv blir det viktig å avdekke om industri-inkubatorene bidrar til å igangsette nye ”innovasjonseksperiment” som uten industri-inkubatorprogrammet ikke ville blitt igangsatt. Relevante evalueringsdimensjoner vil blant annet være om industri-inkubatorene lykkes med å identifisere nye ideer fra gründere, men også internt i morbedrift. Kommersialisering av nye ideer, herunder nye bedrifter og lisensieringer fra morbedrift, vil i en slik sammenheng kunne være et viktig suksesskriterium. Kommersialisering av nye ideer og bedrifter vil i en slik sammenheng innebære at nye ”innovasjonseksperiment” blir utprøvd i markedet, samtidig som ny kunnskap spres og taes i bruk.

Hvilken begrunnelse man skal legge til grunn i evalueringsøyemed er en viktig beslutning. Velges systemperspektivet vil man delvis fokusere på andre indikatorer enn om man legger markedssviktperspektivet til grunn. Mens

markedssviktperspektivet er spesielt opptatt av om offentlig støtte bidrar til at bedrifter investerer mer i FoU og innovasjon, er systemsviktstradisjonen mer opptatt av om et offentlig program fører til mer samarbeid, interaksjon, læring og utprøving av nye ideer. Selv om de to tradisjonene bygger på forskjellig teorigrunnlag er de mer utfyllende enn konkurrerende. I denne rapporten vil vi bruke tidligere arbeid og forskning innenfor både markedssvikttradisjonen og systemsvikttradisjonen. Ifølge begge tradisjonene er en offentlig intervensjon velbegrunnet dersom offentlige støttemidler utløser en eller annen form for ”meraktivitet” som ikke ville blitt utført eller igangsatt uten et offentlig program eller intervensjon. Hva denne ”meraktiviteten” er vil imidlertid være til dels svært forskjellig i de to tradisjonene. De to tradisjonene fokuserer imidlertid på ulike typer av ”meraktivitet”. Gjennom de empiriske analysene vil vi undersøke muligheten for at det er skapt ”meraktivitet” i et bredt perspektiv for å ta høyde for at industri-inkubatorene kan bidra i forhold til både et markedssvikt- og/eller et systemsviktperspektiv.

### 3. PROGRAMTEORI OG EVALUERINGSMETODE

Evalueringer av offentlige tiltak eller programmer står ovenfor to hovedutfordringer: Man må stille de riktige spørsmålene og få de riktige svarene (Mohr, 1995). Evalueringslitteraturen har utviklet noen metodiske verktøy som kan brukes i denne prosessen. Før det første er det viktig å beskrive programteorien til et offentlig tiltak, her *industri-inkubatorprogrammet*. Programteorien er det samfunnsproblemet programmet søker å løse. God kunnskap om programmet som skal evalueres, hvilke aktiviteter i programmet som skal gjennomføres for å oppnå ønsket effekt, er av avgjørende betydning for å kunne foreta en god evaluering (Mohr, 1995). For det andre er det viktig å benytte en evalueringsmetode som er i stand til å fange opp relevante opplysninger.

#### 3.1. INDUSTRI-INKUBATORPROGRAMMETS PROGRAMTEORI

Hovedmålet i programteorien bak inkubatorprogrammet er å bidra til omstilling og innovasjon i næringslivet ved å stimulere til utviklingen av vekstbedrifter i sfæren til større industribedrifter. Disse bedriftene er ofte "hjørnesteinsbedrifter" lokalisert i regioner med en noe ensidig industristruktur. Bakgrunnen for denne målsetningen er at en stor del av den fremtidige verdiskapningen vil skapes av små- og mellomstore bedrifter som i dag ikke eksisterer, ved siden av at knoppskyting av nye bedrifter vil skape en mer diversifisert næringsstruktur. Sistnevnte er spesielt viktig i lokalsamfunn som har blitt bygget opp rundt noen større industribedrifter. Offentlig politikk spiller en avgjørende rolle i så måte ved at forholdene legges til rette for at nye bedrifter med høyt innovasjons- og vekstpotensial kontinuerlig etableres. Industri-inkubatorprogrammet kan sees på som et sentralt offentlig virkemiddel der siktemålet er å stimulere til innovasjon og vekst i næringslivet, spesielt blant unge og nyskapende bedrifter med vekstpotensial. I motsetning til mange andre typer inkubatorer skal også industri-inkubatorene ta tak i interne utviklingsprosjekt hos morbedriftene. Identifisering, iverksettelse og ledelse av interne utviklingsprosjekt hos morbedrift er også en sentral oppgave for industri-inkubatorene.

Industri-inkubatorsatsningen er videre i overensstemmelse med nyere innovasjonsteori om betydningen av åpen innovasjon ("Open Innovation") (Chesborough, et al. 2006). Ifølge den "åpne innovasjonsmodellen" bør større industribedrifter legge forholdene til rette for kommersialisering av ideer og foretningsmuligheter som ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med bedriftens forretningsstrategi. Dette er *både* en erkjennelse av at ansatte i større

industribedrifter er en viktig kilde til innovasjon og nye ideer og en erkjennelse av et større industribedrifter må konsentrere sin innsats rundt et fåtall strategier. Løsningen på dette tilsynelatende problemet er at større industribedrifter tilrettelegger for nyetableringer og entreprenørskap blant ansatte og tilknyttede bedrifter. Ved å tilrettelegge for kommersialisering av teknologi gjennom nyetableringer kan større industribedrifter øke sitt inntjeningspotensial og ha tilgang til et diversifisert nettverk av høyteknologibedrifter i sin sfære. Inntjeningspotensialet bør i denne modellen sikres ved godt eierskap, aktiv utøvelse av strategier rundt intellektuell kapital, og fokus på lisensiering som kilde til inntjening. Industri-inkubatorsatsningen synes å være i tråd med nyere innovasjonsteori som fremhever betydningen av å kommersialisere teknologi i sfæren rundt større industribedrifter. Den åpne innovasjonsmodellen er i overensstemmelse med en sentral ide i industri-inkubatorprogrammet om at større industribedrifter kan være en viktig node for regional nyskaping og omstilling.

Det kan være interessant å merke seg at policy grunnlaget bak den åpne innovasjonsmodellen ikke er godt utviklet. Teorigrunnlaget ble derimot utviklet gjennom nitidige observasjoner av hvordan enkelte store suksessrike amerikanske industriselskap faktisk jobbet med innovasjon og kommersialisering. Teorigrunnlaget bak den åpne innovasjonsmodellen ble slik utviklet i "etterkant" (Chesbrough et al, 2006). Så vidt forfatterne av denne rapporten vet, eksisterer det ingen offentlige program som har lagt en "åpen innovasjonsmodell" til grunn. SIVA har heller ikke gjort dette aktivt, men hevder selv at man har ønsket å utvikle et program på næringslivets egne premisser. "Åpen innovasjon" synes imidlertid å være et dekkende teoretisk perspektiv på hva industri-inkubatorprogrammet forsøker å oppnå – sett fra et policy perspektiv.

Industri-inkubatorene skal også ha et eksplisitt regionalt fokus, der regionale inkubatorer etableres og utvikles på regionenes egne premisser. Det er et hovedpoeng i industri-inkubatorprogrammet at inkubatorene skal organisere aktiviteter og tiltak ut i fra regionale forutsetninger og premisser. Industri-inkubatorene har derfor stor frihet til selv å implementere programteorien i industri-inkubatorprogrammet slik de selv mener gir best måloppnåelse. Det foreligger få klare føringer fra SIVA på hvilke aktiviteter som skal gjennomføres og på hvilket tidspunkt. SIVA har imidlertid satt en relativt klare mål for hver enkelt inkubator. SIVA har blant annet satt følgende kriterier som mål for den enkelte inkubator:

- Antall ideer vurdert
- Antall ideer realisert som bedriftsetableringer
- Vekstbedrifter, ikke levekårsbedrifter
- 10 vekstkraftige bedrifter pr inkubator (over en fem-års periode)

- Vekstkraften måles gjennom bedriftens økonomiske utvikling over tid og antall ansatte
- Dokumenterbare resultater av innovasjon i eksisterende bedrifter
- Rimelig avkastning på investert kapital

Disse målene er formulert med det formål å få til en selvdrevet regional utviklingsdynamikk som i sterkest mulig grad skal stimulere til mer innovasjon og vekst i næringslivet. En slik regional utviklingsdynamikk skal skapes ved at inkubatorene, som selvstendige organisatoriske enheter, skal stimulere til innovasjon og vekst i regionene ved å gjennomføre en rekke aktiviteter. Industri-inkubatorene skal yte et godt tjenestetilbud ovenfor mulige gründere, inkubatorbedrifter og morbedrifter, og skal med dette bidra til vekst og innovasjon. Industri-inkubatorprogrammet er slik i tråd med utviklingen i USA der inkubatorene har gått fra å kun være et ”utvidet kontorfellesskap” til også å tilby nystartede bedrifter ulike tjenester og tilgang på kompetanse (Peter et al, 2004). Det konkrete innholdet i de tjenestene som leveres og de aktiviteter som igangsettes vil imidlertid kunne variere mellom industri-inkubatorene, delvis ut i fra forskjeller i regionale forutsetninger.

Hovedmålet bak inkubatorprogrammet er å bidra til omstilling og innovasjon i næringslivet ved å stimulere til utviklingen av vekstbedrifter i sfæren til større industribedrifter. SIVA har blant annet satt følgende suksesskriterier som mål for den enkelte inkubator:

- Antall ideer vurdert
- Antall ideer realisert som bedriftsetableringer
- Vekstbedrifter, ikke levekårsbedrifter
- 10 vekstkraftige bedrifter pr inkubator (over en fem-års periode)
- Vekstkraften måles gjennom bedriftens økonomiske utvikling over tid og antall ansatte
- Dokumenterbare resultater av innovasjon i eksisterende bedrifter
- Rimelig avkastning på investert kapital

”Open Innovation” synes i denne sammenhengen å være et dekkende teoretisk perspektiv på hva industri-inkubatorprogrammet forsøker å oppnå.

## **3.2. EVALUERINGSMETODE**

Denne resultat- og effektevalueringen har hatt en tidshorisont på omtrent tre måneder, med oppstart i slutten av mai og ferdigstillelse 1. september 2008. De økonomiske og tidsmessige rammene for prosjektet har påvirket valg av evalueringsmetode og design.

### **3.2.1. Evaluering av effekter og resultater**

I evalueringslitteraturen er det fremhevet at riktig implementering er en forutsetning for måloppnåelse og realisering av effekter (Mohr, 1995). En evaluering av hvordan industri-inkubatorsatsningen implementeres i praksis er nært knyttet opp til graden av måloppnåelse. I rapporten "Evaluering av statlige tilskuddsordninger" fra Senter for Statlig Økonomistyring (SSØ) heter det blant annet: "Hvorvidt tilskuddene gir de resultatene som søkes oppnådd, vil avhenge dels av måten ordningen er utformet på og delvis av måten den er forvaltet på" (SSØ, 2006, s.3). En del av evalueringen som vurderer hvordan industri-inkubatorsatsningen implementeres på er således en viktig del av evalueringen. Derfor er en stor del av denne rapporten viet til analyser av hvordan og hvilke typer bedrifter som rekrutteres inn i industri-inkubatorsatsningen, hvor fornøyd bedriftene er med inkubator tjenestene etc. Dette er knyttet opp til hvordan industri-inkubatorsatsningen implementeres i praksis.

Hoveddelen av denne rapporten er imidlertid viet til analyser som vurderer i hvilken grad industri-inkubatorsatsningen har ført til positive effekter og resultater på bedriftsnivået (brukereffekter) og samfunnsnivået (samfunnseffekter). En sentral evalueringsdimensjon i denne forbindelse er å vurdere hvorvidt de observerte effektene og resultatene skyldes SIVA sin økonomiske støtte til industri-inkubatorene i programmet. Identifikasjon av effekter handler om i hvilken grad formålet med SIVA sin virksomhet og industri-inkubatorsatsningen er oppnådd og gir dermed viktig styringsinformasjon (SSØ, 2006). Effekter er det siste leddet i en årsaks- og resultatkjede som starter med SIVAs overordnede formål og de derav avledede virkemidler og aktiviteter, og som slutter med eventuelle endringer hos kundene (bedriftene) og i samfunnet (SSØ, 2006). Hovedformålet med effektanalyser er å vurdere i hvilken grad effekter eller endret tilstand hos bruker kan tilskrives industri-inkubatorsatsningen. Det må sannsynliggjøres et årsak - virkningsforhold mellom tiltaket (industri-inkubatorprogrammet) og endring i tilstand hos bruker (SSØ, 2007).

### **3.2.2. Egenvurdering av effekt**

Vurdering av effekt vil være en sentral del av evalueringen. I rapporten har vi lagt hovedvekten på å rapportere respondentenes egenvurderte nytte av industri-

inkubatorordningen. Som diskutert ovenfor har vi kartlagt betydningen av industri-inkubatorprogrammet langs flere nivåer, og hos flere typer aktører. For å få en bedre innsikt i hva det er som gjør at inkubator satsningen har, eventuelt ikke har, positive effekter og resultater har vi sendt spørre-undersøkelser til (1) alle bedriftene med tilknytning til en industri-inkubator, (2) til daglig leder i alle industri-inkubatorene og (3) til ledere i alle morbedriftene. I våre spørreskjemaundersøkelser har vi søkt å kartlegge respondentenes vurderinger av i hvilken grad industri-inkubatoren har ført til positive effekter, hvilke forhold det var som begrenset måloppnåelsen, etc. Vi har slik identifisert resultater og effekter gjennom respondentenes egne oppfatninger av hvilken betydning industri-inkubatorene har hatt. Vi har fokusert på effekter og resultater på følgende nivå: bedriftsnivået, inkubatornivået, morbedriftsnivået og på regionalt nivå.

Den største metodiske utfordringen i survey-delen av designet er at respondentene selv blir bedt om å vurdere effekt. Det ligger en klar egeninteresse for mange av våre respondenter i å rapportere positive effekter. Vi vil kunne fått et sterkere metodisk anslag på effekt ved å gjennomføre et kvasi-eksperimentelt kontrollgruppedesign der industri-inkubatorbedriftene hadde blitt sammenlignet med en kontrollgruppe av bedrifter som er sammenlignbare med industri-inkubatorbedriftene. Det er svært vanskelig å etablere en slik kontrollgruppe, noe som gjelder i svært mange tilfeller der virkemidler rettet mot tidligfase bedriftsetableringer skal evalueres. Evalueringens tidshorisont på tre måneder gjorde det enda vanskeligere. I samråd med oppdragsvier valgte vi derfor et design uten kontrollgruppe.

Egenvurdert effekt har på den annen side metodisk blitt beskrevet som en god metode for å kartlegge effekter; ”hvis du vil vite noe så spør dem som vet” (Scherer, 2005). Her vil vi understreke at vi også vil få vurderinger av effekter og resultater av tre ulike typer respondenter: (1) ledere i bedrifter og prosjekter i inkubatoren, (2) ledere av industri-inkubatorer og (3) ledere av morbedrifter. Det er viktig å understreke i denne sammenheng at våre respondenter har fått incentiver til å overvurdere inkubatorens betydning. For det første får ikke inkubatorbedriftene noe årlig økonomisk tilskudd fra SIVA eller inkubatoren. Inkubatorprogrammet er ulikt andre typer offentlige innovasjonsprogram, for eksempel SkatteFUNN, der bedrifter kan få tilskudd over flere år etter søknad og således kan ha incentiver til å overvurdere betydningen av den offentlige støtten for å sikre programmets videre eksistens. Gitt gründernes ønske om å etablere og utvikle egen virksomhet, og at det eksisterer en alternativ kostnad for de fleste gründere i form av tapt arbeidsinntekt som arbeidstakere, er det grunn til å tro at inkubatorbedriftene vil foreta en relativt uhildret vurdering av industri-inkubatorens betydning for deres prosjekt. For det andre har morbedriftene på sin side liten grunn til å overvurdere

betydningen av inkubatoren da inkubatoren er en kostnad for morbedrift. Morbedrift får ingen økonomisk støtte fra SIVA for å være med som morbedrift i industri-inkubatorprogrammet. For det tredje er det heller ikke stor grunn til å være bekymret for svarene fra inkubatorlederne når det gjelder deres vurdering av SIVA. Selv om man kanskje skulle tro at inkubatorlederne har sterke incentiver til å overvurdere SIVAs betydning for deres inkubator så er industri-inkubatorprogrammet designet slik at det er begrenset spillerom for strategisk rapportering. I industri-inkubatorprogrammet er det klarlagt forutfor opprettelsen av inkubatorene at hver enkelt inkubator kun får 5 års finansiell støtte fra SIVA etter en fastlagt avtale. Etter 5 år er programperioden over og støtten fra SIVA utløper.

Evalueringen bygger på kvalitativ så vel som kvantitativ informasjon. Videre har vi lagt opp til et metodisk design der flere typer respondenter vurderer industri-inkubatorens kompetanse og kvaliteten på inkubatorens tjenestetilbud. Dette er en type metodetriangulering som vil underbygge kvaliteten i evalueringens anslag på effekt.

Avslutningsvis er det viktig å understreke at evalueringsforskningen ønsker å si noe om hvorvidt en intervensjon (her industri-inkubatorprogrammet) er bra eller dårlig, om det fungerer i henhold til hensikten/målsettingene. I evalueringen vil vi strukturere slike diskusjoner rundt begrepet addisjonalitet. Addisjonalitet er definert som: ”en økning i ønsket type produksjon eller ønskede typer aktiviteter som ikke ville blitt realisert uten tilskuddet” (SSØ; 2007, s.23). Addisjonalitetsbegrepet vil slik brukes til å si noe om hvor vellykket industri-inkubatorprogrammet har vært så langt. Et addisjonalitetsmål skal blant annet kunne gi svar på om de som mottar et virkemiddel, eller deltar i en offentlig initiert satsing, virkelig har bruk for det, eller om det er slik at dette ville blitt gjennomført uansett. Med andre ord kaster begrepet addisjonalitet lys over i hvilken grad et virkemidlet har (positive) effekter.

Evalueringen kartlegger hvordan industri-inkubatorsatsningen implementeres og egenvurdert nytte fra ulike typer respondenter.

### **3.2.3. Addisjonalitet**

Addisjonalitetsbegrepet brukes til å si noe om hvor vellykket eller nødvendig bruken av offentlige virkemidler er (Buisseret, et al., 1995). Som diskutert ovenfor, er det et teoretisk poeng i markedssviktradisjonen at offentlige støtte skal utløse

”aktivitet” som ellers ikke ville blitt igangsatt. I studier av innsatsaddisjonalitet er det primære siktemålet således å avdekke hvorvidt et offentlig program stimulerer mottakerbedriftene til å øke sin FoU- og innovasjonsinnsats. Spørsmålet man søker svar på er om bedrifter som deltar på et offentlig program bruker mer økonomiske ressurser på FoU og innovasjon sammenlignet med en situasjon der de samme bedriftene ikke mottar offentlig støtte. I evalueringen av industri-inkubatorprogrammet har vi vurdert det slik at etablering av nye bedrifter og prosjekter som ikke ville skjedd uten industri-inkubatoren er en indikator på innsatsaddisjonalitet. Såfremt disse aktivitetene bidrar til å øke antallet nye ”innovasjonseksperiment” og utprøving av nye ideer, så er innsatsaddisjonalitet også viktig ut i fra et systemperspektiv på opprettelsen av industri-inkubatorprogrammet.

En annen form for innsatsaddisjonalitet i denne evalueringen er spørsmålet om industri-inkubatorene ville blitt opprettet uten støtte fra SIVA. Hvis industri-inkubatorene ville blitt opprettet i samme skala og omfang uten støtte fra SIVA så vil heller ikke inkubatorens arbeid med å etablere nye virksomheter og prosjekter kunne regnes som addisjonal. Å avdekke addisjonalitet på ”inkubatornivået” og hvordan addisjonalitet på dette nivået henger sammen med addisjonalitet på lavere nivå, slik som på bedrifts og prosjektnivået, er derfor en svært viktig del av evalueringen.

Høy innsatsaddisjonalitet forutsetter ikke nødvendigvis at et subsidiert prosjekt eller en bedrift er vellykket, da man fokuserer på innsats og ikke på oppnådd resultat. I evalueringsstudier som legger resultataddisjonalitet til grunn er det imidlertid viktig å avdekke hvorvidt offentlige innovasjonsprogram (eksempelvis industri-inkubatorprogrammet) bidrar til at nye bedrifter utvikler og realiserer vellykkede prosjekter og innovasjoner som uten offentlig støtte ikke hadde blitt utviklet. Positiv verdiskapning, suksessrik kommersialisering av nye innovasjoner, og økt sysselsetting kan i denne sammenheng fungere som indikatorer på resultataddisjonalitet. I første rekke vil slike typer effekter kunne sees på som svært relevante ut i fra et markedssviktsperspektiv. Men det er grunn til å understreke at hvis slike effekter bidrar til regional utvikling og omstilling så vil dette også være svært relevant ut i fra et systemperspektiv på industri-inkubatorprogrammet.

### **3.3. MÅLSTRUKTUR, EFFEKTER OG MÅLOPPNÅELSE**

Industri-inkubatorprogrammet skal implementeres og skape effekter på tre analytiske nivå: (1) bedriftsnivået, (2) industri-inkubatornivået og (3) morbedriftnivået. Effekter på disse nivåene vil kunne ha ringvirkninger på et

samfunnsnivå. En sentral del av denne evalueringen er å studere dette nærmere for å frembringe kunnskap og læring om hvordan industri-inkubatorprogrammet bedre kan implementeres. Dette vil kunne bidra til realisering av flere effekter og resultater på et senere tidspunkt, og er i tråd med anbefalinger av SSØ for hvordan offentlige tilskuddsordninger bør evalueres.

Evalueringen skal i hovedsak belyse faktorer som er avgjørende for realisering av programmets og inkubatorenes mål. I denne forbindelse er det viktig å kartlegge effekter av industri-inkubator satsningen blant både inkubatorbedriftene og blant morbedriftene. Videre skal programmet bidra til å skape mer vekst i industriområder hvor strukturen er for ensidig og fungere som redskap for nyskaping i industrisamfunn i krise. Dette er mulige samfunnseffekter. Tabell 3.1 viser en målstruktur for industri-inkubatorprogrammet og relevante addisjonalitetsmål.

**Tabell 3-1: Målstruktur og addisjonalitetsmål for industri-inkubatorprogrammet**

| Mål                                                | Type addisjonalitet                     | Vurdering                                                                                | Funn            |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Etablering av industri-inkubatorer                 | Innsatsaddisjonalitet på inkubatornivå  | I hvilken grad ville industri-inkubatorene blitt etablert uten SIVA?                     | Kapittel 4.4.   |
| Etablere nye bedrifter og prosjekter               | Innsatsaddisjonalitet på bedriftsnivå   | I hvilken grad ville bedriftene og prosjektene blitt etablert uten industri-inkubatoren? | Kapittel 5.2.5. |
| Bidra til å realisere vekstbedrifter og prosjekter | Resultataddisjonalitet bedrift/prosjekt | I hvilken grad har inkubatorene bidratt til realisering av vekstbedrifter og prosjekter? | Kapittel 6.1.5. |
| Bidra til omstilling i etablert industri           | Resultataddisjonalitet morbedrift       | I hvilken grad har inkubatorene bidratt til omstilling hos morbedrift?                   | Kapittel 6.2.   |
| Bidra til omstilling i industrisamfunn             | Resultataddisjonalitet samfunnsnivå     | I hvilken grad har inkubatorene bidratt til omstilling i lokalsamfunnet?                 | Kapittel 6.3.   |

En viktig del av evalueringen er å vurdere programmets addisjonalitet, med andre ord i hvor stor grad industri-inkubatorene har medført resultater som ellers ikke ville funnet sted. Vi har vurdert addisjonalitet både i forhold til innsats og resultater.

### **3.4. GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSENE**

Det empiriske grunnlaget for evalueringen er tre surveyundersøkelser som ble sendt til alle: (1) inkubatorbedrifter med en tilknytning til en industri-inkubator, til (2) daglig leder for SIVA sine industri-inkubatorer, og (3) til alle industri-inkubatorenes morbedrifter. Undersøkelsene ble sendt ut i perioden juni-august 2008. De tre spørreskjemaundersøkelsene ble gjennomført ved hjelp av det web-baserte datainnsamlingsverktøyet QuestBack. Vi mottok lister med oversikt over e-post adresser til de tre typene respondenter fra SIVA.

Vi har i kun svært begrenset grad fått tilgang til gyldige e-post adresser til inkubatorbedrifter med inaktiv virksomhet. Bedrifter eller prosjekter som er inaktive eller har gått konkurs har som regel ikke aktive e-post adresser. Vår populasjonen er i all hovedsak bedrifter og prosjekter som er ”aktive” i inkubatoren eller som er ferdige med inkubasjonstiden og som fortsatt har økonomisk aktivitet. Gitt evalueringenes begrensede tidshorisont og resurser har det ikke vært mulig å gjennomføre noen separate analyser av de inkubatorbedriftene som ikke lenger er aktive. Denne svakheten gjelder ikke e-post undersøkelsene til inkubatorlederne eller til morbedriftene.

Respondentene i de tre utvalgene mottok en e-post med weblink til spørreskjema. For å få en så høy svarprosent som mulig, ble det gjennomført flere purrerunder. Det overordnede innholdet i spørreskjemaene ble utformet med utgangspunkt i evalueringens problemstillinger og videreutviklet ved hjelp av litteraturstudier, gjennom diskusjon med SIVA og prosjektets referansegruppe og casestudier av utvalgte industri-inkubatorer. Litteraturstudiene bygget på tidligere evalueringer og forskning innenfor strategi og entreprenørskap (Alsos et al, 2008a; Alsos et al, 2008b), ved siden av at tidligere forskning omkring inkubatorvirksomhet ble konsultert (Hacket & Dilts, 2004;2007). Casestudiene ble gjennomført ved at begge forfatterne besøkte inkubatorene i Kristiansund, Stord, Stryn og Årdal. I forbindelse med disse besøkene ble det gjennomført intervjuer med tre nåværende og to tidligere inkubatorledere, representanter for tre morbedrifter og for syv inkubatorbedrifter/prosjekter.

### **3.5. UTVALG**

Spørreundersøkelsen omfattet alle aktørene i hver av de tre målgruppene; inkubatorlederne, morbedriftene og bedriftene og prosjektene tilknyttet inkubatoren. En av de 16 inkubatorlederne vurderte det ikke som riktig å svare på undersøkelsen da inkubatoren fortsatt var i en oppstartsfasen slik at undersøkelsen omfattet 15 inkubatorer. Som vist i tabell 3.2 var svarprosenten blant

inkubatorlederne og morbedriftene svært tilfredsstillende med henholdsvis 93 og 77 prosent. Den inkubatorlederen vi ikke fikk svar fra representerer en inkubator som er i oppstartsfase, slik at vi anser å ha mottatt svar fra alle inkubatorene som har resultater å vise til. Blant bedriftene og prosjektene var svarprosenten 47 prosent, noe som er tilfredsstillende tatt i betraktning at disse har ulik tilknytning til inkubatorene og at mange har kommet relativt kort i utviklingen.

**Tabell 3-2: Utvalg og antall svar i spørreundersøkelsen**

| <b>Målgruppe</b>                                       | <b>Spørreskjema</b> | <b>Antall</b> | <b>Andel</b> |
|--------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------|
| Inkubatorlederne                                       | Antall utsendt      | 15            | 100 %        |
|                                                        | Antall svar         | 14            | 93 %         |
| Morbedrift (styreleder i inkubatoren)                  | Antall utsendt      | 22            | 100 %        |
|                                                        | Antall svar         | 17            | 77 %         |
| Leder av bedrift eller prosjekt tilknyttet inkubatoren | Antall utsendt      | 101           | 100 %        |
|                                                        | Antall svar         | 47            | 47 %         |

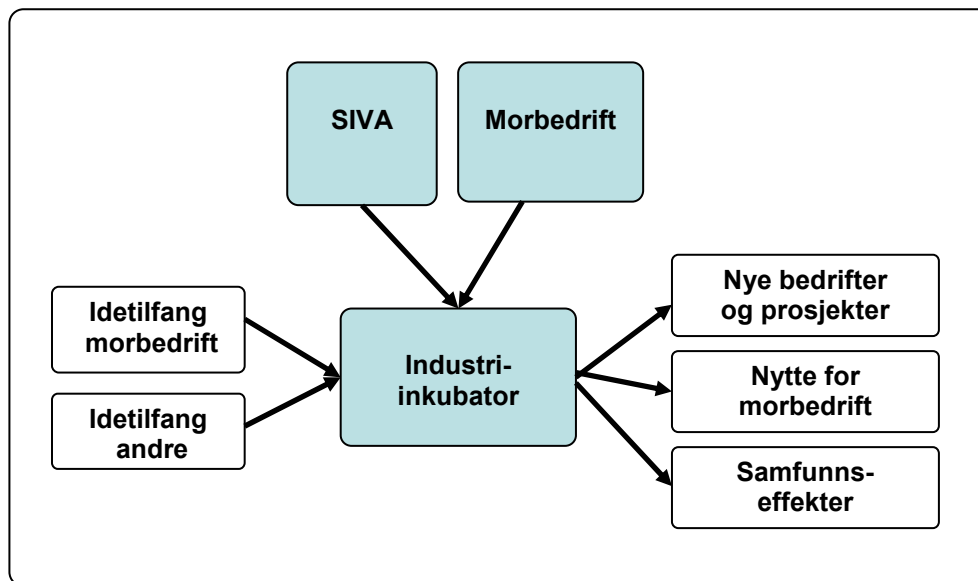
Evalueringen bygger på en spørreundersøkelse til alle 15 inkubatorlederne, 22 morbedriftene og 101 prosjektene/bedriftene som er tilknyttet inkubatorene. Svarprosent var høy for de førstnevnte og 47 prosent for prosjekter/bedrifter.

### **3.6. VURDERING AV VALIDITET OG RELIABILITET**

Variablene som benyttes i de statistiske analysene er operasjonalisert i forhold de addisjonalitetbegrepene som ble utledet i kapittel 3.3. Ulike statistiske metoder er benyttet for å utlede og eksaminere variablene. En del av målene er benyttet tidligere i norske og/eller internasjonale undersøkelser (for eksempel målinger av FoU, innovasjon, innsats- og resultataddisjonalitet). Dette bidrar til å sikre validiteten. I tillegg er variablene/spørsmålene utviklet på bakgrunn av kontakt med bedrifter og forskere. Som nevnt ovenfor ble en rekke intervjuer foretatt før utsendelse av e-post survey. Målene er også testet ut gjennom faglige diskusjoner med kolleger.

## 4. ETABLERING OG ORGANISERING AV INKUBATORENE

Industri-inkubatorprogrammet inkluderer flere aktører som samhandler på ulike måter. Som vist i figur 4.1 er SIVA, inkubatorenes morbedrifter og industri-inkubatorene de tre sentrale aktørene i dette programmet. Kapitlet starter med en beskrivelse av rollen til hver av disse aktørene. Tilslutt gjør vi en vurdering av innsatsaddisjonaliteten i forbindelse med opprettelsen av inkubatorene.



Figur 4-1: Organisering av industri-inkubatorprogrammet.

### 4.1. SIVAS ROLLE

I industri-inkubatorprogrammet innehar SIVA en rolle som utvikler, kvalitetssikrer og nettverkskoordinator på den ene siden og som eier, aktiv styredeltaker og delfinansør av hver enkelt inkubatorer på den andre siden. Det har vært et viktig kriterium fra SIVA sin side at industri-inkubatorene skal være tilstrekkelig forankret i en eller flere morbedrifter på stedet. Dette gjelder også for opprettelsen av nye industri-inkubatorer. Morbedriften er medeier i inkubatoren og skal inneha styreledervervet. Det forventes at inkubatoren er godt forankret i ledelsen i morbedrift og at det er et tett og forpliktende samarbeid mellom morbedrift og

inkubator. I tillegg forventes det at morbedrift stiller kompetanse til disposisjon og, hvis naturlig, tar eierskap i nyetableringer. Det er videre ønsket fra SIVA sin side at inkubatorleder har et godt nettverk inn mot morbedrift.

Totalt har SIVA bevilget 51 millioner til industri-inkubatorprogrammet i perioden 2004 til 2007 (9,5 mill. kroner i 2004, 15,1 mill. kroner i 2005, 11,4 mill. kroner i 2006 og 15,0 mill. kroner i 2007). Bevilgningen dekker drift av inkubatorprogrammet inklusive gjennomføring av pilotprosjekter forut for oppstart av inkubatorene. Fram til og med 2007 har bevilgningen også blitt brukt til aksjekapital i inkubatorene (4,34 millioner kroner) og driftstilskudd til inkubatorene (14,5 millioner kroner).

I industri-inkubatorprogrammet innehar SIVA en rolle som utvikler, kvalitetssikrer og nettverkskoordinator på den ene siden og som eier, aktiv styredeltaker og delfinansør av hver enkelt inkubatorer på den andre siden. Totalt har SIVA bevilget 51 millioner kroner til industri-inkubatorprogrammet i perioden 2004 til 2007.

## **4.2. MORBEDRIFTENE**

En industri-inkubator er knyttet opp mot en større industribedrift eller samling av industribedrifter, som ønsker knoppskyting eller utvikling av nye bedrifter rundt seg. Morbedriftene er som regel av stor betydning for sysselsettingen og verdiskapningen på stedet de er lokalisert. Dette illustrerer også tallene for morbedriftenes totale sysselsetting. 16 av morbedriftene oppgir at de til sammen sysselsetter 4144 personer. Det betyr at disse morbedriftene i gjennomsnitt sysselsetter 259 personer på stedet der inkubatoren er lokalisert.

Samspillet mellom morbedrift og industri-inkubator er viktig for de effekter og resultater som skapes i industri-inkubatorprogrammet. Noe forenklet omhandler dette hvilke incentiver morbedriftene har for å bidra til suksessfull implementering av industri-inkubatorprogrammet og hvilken nytte morbedriften har av industri-inkubatoren.

Dette samspillet må som regel ivaretas av inkubatorens leder og ansatte. Et eksempel på dette er fra inkubatoren på Stord hvor inkubatorleder ble rekruttert fra den lokale toppledelsen i Aker. Dette nettverket viste seg å være av stor betydning for å få tilgang til ressurser på alle nivå i morbedriften. For eksempel har

nyetableringene gjennom morbedrift fått tilgang til leverandører, vært med på innkjøpsordninger og avtaler, fått mindre tjenester gratis og hatt nytten av å ha et stort selskap i ryggen. For flere av bedriftene var Aker en potensiell kunde og da har inkubatorleders nettverk vært viktig for å avtale møter med de riktige personene.

I kapittel 3 diskuterte vi relevansen av den åpne innovasjonsmodellen (Open Innovation) som et perspektiv på industri-inkubatorprogrammet, og spesielt for relasjonen mellom inkubatorene og morbedriftene. Kort oppsummert så hevder den ”åpne innovasjonsmodellen” at større industribedrifter bør legge forholdene til rette for kommersialisering av ideer og foretningsmuligheter internt i bedriften. I hvilken grad har industri-inkubatorene hjulpet morbedriftene med å kommersialisere ideer, prosjekter og bedrifter?

Som tidligere diskutert er morbedriftene viktige drivkrefter bak den regionale sysselsettingen og verdiskapningen. Våre intervjudata tydet på at mange morbedrifter ble i industri-inkubatorprogrammet for å bidra til bedriftens samfunnsansvar og for å utvikle den regionale økonomien. For å kartlegge motivasjonen for å bli med i industri-inkubatorprogrammet ba vi derfor morbedriftene om vurdere hvor viktig ulike forhold var for deres deltakelse. Svarene som er oppsummert i tabell 4.1 viser at de i stor grad er opptatt av samfunnsansvar og å bidra til det lokale næringslivet. Derne kommer utvikling av nye bedrifter, mens forhold knyttet til lønnsomhet og omstilling i egen bedrift vektlegges i liten grad. Kommentarene fra noen av morbedriftene understreker at de ønsker å utvikle mangfoldet blant underleverandørene og at det også handler om samfunnsansvar og idealisme.

**Tabell 4-1:** Hvorfor morbedriftene valgte å bli med i industri-inkubatorprogrammet

| <b>Spørsmål: Var noen av de følgende forhold utslagsgivende for at din bedrift valgte å bli med i industri-inkubator programmet som en morbedrift?</b> | <b>Prosent ja</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| For å styrke det regionale næringslivet                                                                                                                | 88 %              |
| For å bidra til bedriftens samfunnsansvar                                                                                                              | 88 %              |
| For å bidra til at ideer med kommersielt potensial internt i bedriften kan danne grunnlag for nye bedrifter                                            | 71 %              |
| For å bidra til økt innovasjon internt i bedriften                                                                                                     | 59 %              |
| For å bidra til økt kvalitet og tilbud av underleverandører                                                                                            | 53 %              |
| For å bidra til omstilling av egen virksomhet                                                                                                          | 47%               |
| For å øke lønnsomheten internt i bedriftene                                                                                                            | 41 %              |
| N = 16-17                                                                                                                                              |                   |

Alle morbedriftene svarer også nei på spørsmålet om de har mottatt noen form for utbytte, inntekt etc gjennom deres eierskap i industri-inkubatorene.

I følge tall fra SIVA har morbedriftene til de inkubatorene som ble etablert mellom 2004 og 2007 (alle unntatt Pro Barents og Kunnskapsparken Nord) bidratt med 15,2 millioner kroner i aksjekapital og 21,4 millioner kroner i driftstilskudd.

Av de 17 morbedriftene som besvarte vårt spørreskjema oppgav 11 at det var flere morbedrifter tilknyttet den samme inkubatoren. Mange av disse kommenterte at forholdet til de andre morbedriftene var konstruktivt og velfungerende.

En industri-inkubator er knyttet opp mot en større industribedrift eller samling av industribedrifter, som ønsker knoppskyting eller utvikling av nye bedrifter rundt seg. Morbedriftene er som regel av stor betydning for sysselsettingen og verdiskapningen på stedet de er lokalisert. Morbedriftene vektlegger regional utvikling og samfunnsansvar som viktig i forhold til sin involvering i inkubatorene.

#### **4.3. INDUSTRI-INKUBATORENE**

Som beskrevet i innledningen er det etablert totalt 16 inkubatorer på ulike steder over hele landet. Som vist i tabell 4.2 varierer alderen på disse inkubatorene fra over 4 år til å være i en oppstartsfase.

**Tabell 4-2:** Etableringstidspunkt og status for industri-inkubatorene.

| <b>Inkubator</b>                             | <b>Etableringsdato</b> | <b>Status</b>                                                                                                          |
|----------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>IndPro AS</i>                             | <i>01.07.2004</i>      | <i>Gikk ut av programmet 01.01.2007.<br/>Aktiviteten videreført i Proneo AS</i>                                        |
| <i>Inkubas AS</i>                            | <i>08.07.2004</i>      | <i>Gikk ut av programmet i 2008.<br/>Pilot for Industrielt Knutepunkt</i>                                              |
| <i>Kværnhuset Industri-<br/>Inkubator AS</i> | <i>07.10.2004</i>      | <i>Gikk ut av programmet i 2008.<br/>Videreføres i regi av morbedrift</i>                                              |
| <i>Vekst Industri Sunnhordland<br/>AS</i>    | <i>11.10.2004</i>      | <i>Gikk ut av programmet i 2008.<br/>Aktiviteten videreført i Atheno AS.<br/>Også pilot for Industrielt Knutepunkt</i> |
| <i>Arctic InnoMar AS</i>                     | <i>17.03.2005</i>      |                                                                                                                        |
| <i>Knudtzen Senteret AS</i>                  | <i>04.04.2005</i>      |                                                                                                                        |
| <i>Sørlandets Industrisenter AS</i>          | <i>29.08.2005</i>      |                                                                                                                        |
| <i>Inkubator Vest AS</i>                     | <i>30.11.2005</i>      |                                                                                                                        |
| <i>Industri Vekst Mosjøen AS</i>             | <i>01.06.2006</i>      |                                                                                                                        |
| <i>Kystinkubatoren AS</i>                    | <i>26.06.2006</i>      |                                                                                                                        |
| <i>Moelven Utvikling AS</i>                  | <i>27.06.2006</i>      |                                                                                                                        |
| <i>Mo Industri-inkubator AS</i>              | <i>21.11.2006</i>      |                                                                                                                        |
| <i>Prima Innovasjon AS</i>                   | <i>13.06.2007</i>      |                                                                                                                        |
| <i>INTEK LYNGEN AS</i>                       | <i>27.08.2007</i>      |                                                                                                                        |
| <i>Pro Barents AS</i>                        | <i>21.12.2007</i>      |                                                                                                                        |
| <i>Kunnskapsparken Nord AS</i>               | <i>02.04.2008</i>      |                                                                                                                        |

Tre av de yngste inkubatorene, Intek Lyngen, Pro Barents og Kunnskapsparken Nord, er fortsatt i en oppstartsfase og har få resultater å vise til så langt. Derfor vil våre analyser av resultater i hovedsak omfatte de resterende inkubatorene.

Når det kommer til størrelse så sysselsetter industri-inkubatorene totalt 28,5 årsverk noe som i gjennomsnitt skulle tilsi omkring 2 årsverk per industri-inkubator.

#### **4.3.1. Inkubatorledere og medarbeidere**

Forskning viser at lederen og staben som arbeider i industri-inkubatoren spiller en svært viktig rolle for de resultater som inkubatorbedriftene kan vise til (Hackett & Dilts; 2004; 2007). Dette bekreftes også av de intervjuene vi har gjort med inkubatorbedrifter og morbedrifter.

Utdannelse og arbeidserfaring er typiske indikatorer på humankapital. En hypotese i denne sammenhengen er at jo mer humankapital inkubatorbedriftene har tilgang til blant inkubatorlederne og deres stab, jo mer sannsynlig er da at

inkubatorbedriftene vil kunne bli utviklet i retning av innovative vekstbedrifter. Vi ba derfor inkubatorlederne oppgi sin utdanning og arbeidserfaring.

En av inkubatorlederne har doktorgrad, 6 har universitets- høyskoleutdanning på høyere nivå (5-6 år) og 6 har universitets- høyskoleutdanning på lavere nivå (1-3 år). Flertallet har en økonomiutdanning som høyeste utdanning (8), mens en del har teknologisk utdanning (6). Når det gjelder arbeidserfaring har inkubatorlederne i gjennomsnitt 23 års arbeidserfaring. 5 av inkubatorlederne har mer enn 10 års yrkeserfaring fra det private næringsliv, mens 6 også oppgir å ha erfaring som gründer. Disse tallene viser at inkubatorlederne er en kompetent gruppe ledere med høy utdanning og utstrakt industriell erfaring.

Relasjonen til morbedrift er et viktig aspekt ved industri-inkubatorene og kan måles på flere måter. Informasjon fra de intervjuene vi har foretatt avdekket at yrkeserfaring fra morbedrift er en viktig for at inkubatorleder skal få innpass hos morbedrift. I vår survey til inkubatorlederne oppgir 4 av inkubatorlederne at de har yrkeserfaring fra inkubatorens morbedrift.

#### **4.3.2. Styresammensetning i inkubatoren og styrets rolle**

Vi spurte inkubatorlederne om sammensetningen i inkubatorens styre. Svarene som er oppsummert i tabell 4.3 viser ikke overraskende at inkubatorens morbedrift(er) og SIVA er representert. I tillegg har de fleste inkubatorene representant fra andre bedrifter i styret, mens noen oppgir også å ha representant fra gründer, private investorer og øvrig offentlig virkemiddelapparat (ikke Innovasjon Norge). Kun to inkubatorer oppgir å ha såkornsekskap og ingen oppgir å ha ventureselskap representert i styret.

**Tabell 4-3: Styrerepresentasjon i industri-inkubatorene.**

| <b>Hvem er representert i inkubatorens styre?</b> | <b>Prosent Ja</b> |
|---------------------------------------------------|-------------------|
| Morbedrift                                        | 100 %             |
| SIVA                                              | 100 %             |
| Andre bedrifter                                   | 85 %              |
| Private investorer                                | 36 %              |
| Gründer                                           | 29 %              |
| Øvrig virkemiddel apparat                         | 29 %              |
| Inkubatoren                                       | 14 %              |
| Så Kornfond                                       | 14 %              |
| Bedriftsrådgiver / advokat                        | 14 %              |
| Innovasjon Norge                                  | 0 %               |
| Venturefond                                       | 0 %               |
| N = 14                                            |                   |

Mange av inkubatorlederne oppgir at det er svært viktig å ha med SIVA i inkubatorens styre. SIVA bidrar med erfaring fra andre inkubatorer, nettverk og som premissgiver som hjelper til å forankre inkubatorkonseptet hos de andre styremedlemmene. En av inkubatorlederne formulerer seg slik: *"Det er viktig å ha en person fra SIVA med i styret fordi det gir ekstra forankring for inkubatorkonseptet. Ikke alle styremedlemmer skjønner det langsiktige med konseptet, og samtidig at det må være rom for å ta risiko: en må ha jobbet med en ide for å kunne si at den ikke er liv laga."*

Inkubatorlederne oppfatter det også som viktig å ha morbedrift i styret. Spesielt gjelder dette for forankringen inn mot morbedrift, men også for å få tilgang til ressurser i morbedriften. To av inkubatorlederne uttrykker seg som følger: *"At styrelederen er fra morbedrift er viktig for å skape forankring i ledelsen i morbedriften. Dette for å få til forståelse for mulighetene som inkubatorkonseptet gir, samtidig vil det gjøre det lettere å få ut ideer og kompetanse til andre prosjekter. Viktig med tanke på å være en kanal inn i morbedrift."* *"Har en utrolig betydning for oss at vi har en styreleder med lang ledelseserfaring i morbedrift. Får ting til å skje, trekker i de riktige trådene."*

#### **4.3.3. Eierskap i inkubatorene**

I inkubatorprogrammet skal morbedriftene bidra med finansiering gjennom aksjekapital og driftskapital, samt være medeier i inkubatoren og inneha styreledervervet. SIVA skal på sin side normalt sett ikke inneha mer enn en tredjedel av aksjekapitalen i den enkelte inkubator. I følge tall fra SIVA har i perioden 2004 til 2007 (alle unntatt Pro Barents og Kunnskapsparken Nord) følgende aktører bidratt med i aksjekapital; morbedriftene 15,2 millioner, SIVA 4,34 millioner og andre offentlige aktører 1,5 millioner kroner. En oversikt over de største eierne og aksjekapital i industri-inkubatorene per dags dato finnes i vedlegg 1.

#### **4.3.4. Driftstilskudd**

I tillegg til aksjekapitalen får også inkubatorene et årlig driftstilskudd i den perioden de er med i programmet. I perioden 2004 til 2007 har morbedriftene totalt utbetalt 21,4 millioner, SIVA 14,5 millioner og andre offentlige aktører 12,2 millioner (bla kommuner/fylkeskommuner/Innovasjon Norge). Fordelingen per år fremgår av tabell 4.4. Totalt har dermed industri-inkubatorene mottatt 48 millioner i driftstilskudd. Noe over halvparten av dette er offentlige midler.

**Tabell 4-4: Industri-inkubatorenes totale driftstilskudd**

| Årstall | Morbedrift    | SIVA        | Andre offentlige | Totalt     |
|---------|---------------|-------------|------------------|------------|
| 2004    | Inngår i 2005 | 1 100 000,- | Inngår i 2005    | 1 100 000  |
| 2005    | 6 190 000,-   | 3 879 000,- | 3 158 000,-      | 13 227 000 |
| 2006    | 7 042 700,-   | 4 390 000,- | 4 778 000,-      | 16 210 700 |
| 2007    | 8 155 500,-   | 5 090 000,- | 4 248 000,-      | 17 493 500 |
| Totalt  | 21 388 200    | 14 459 000  | 12 184 000       | 48 031 200 |

#### 4.3.5. Industri-inkubatorenes forretningsmodell

Tabell 4-5 viser at mange industri-inkubatorer har en forretningsmodell som går ut på at man enten tar betalt for tjenester levert til inkubatorbedriftene, ved at inkubatorene tar betalt gjennom å konvertere tjenester til aksjekapital, og/eller gjennom at inkubatoren kjøper aksjer i inkubatorbedriftene. Spørsmålene rapportert i tabell 4-5 går fra 1 (ingen grad) til 7 (i svært stor grad). Tall fra vår survey viser videre at omtrent 70 % av inkubatorene oppgir at de har eierskap i en eller flere inkubatorbedrifter. Samlet oppgir industri-inkubatorene at de har brukt noe over 4 millioner kroner på kjøp av aksjer i inkubatorbedriftene.

**Tabell 4-5: Industri-inkubatorenes forretningsmodell.**

| Spørsmål: I hvilken grad...                                                                                | Gjennom-<br>snitt | Standard-<br>avvik | Prosent<br>Høy grad |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| Tar din industri-inkubator betalt for tjenester levert til inkubatorbedriftene                             | 3.77              | 1.423              | 38,5 %              |
| Har din industri-inkubator regional medfinansiering                                                        | 3.85              | 2.035              | 46,2 %              |
| Har din industri-inkubator en forretningsmodell som går ut på at inkubatoren skal ha eierskap i bedriftene | 4.64              | 1.946              | 57,2 %              |
| Tar din industri-inkubator betalt for tjenester ved konvertering til aksjekapital i inkubatorbedriftene    | 3.69              | 2.359              | 38,5 %              |
| N = 13-14                                                                                                  |                   |                    |                     |

Industi-inkubatorene er organisert som aksjeselskap som hovedsakelig eies av morbedriftene og SIVA. Det er totalt skutt inn 21 millioner i aksjekapital og 48 millioner i driftstilskudd til inkubatorene i perioden 2004 til 2007.

#### **4.4. VURDERING AV INNSATSADDISJONALITET**

Et første avgjørende ledd i vurderingen av addisjonalitet er å undersøke om industri-inkubatorene ville blitt opprettet i samme skala og omfang uten finansiering fra SIVA. Dette kan betegnes som innsatsaddisjonalitet. Videre kan det stilles spørsmålsteget ved om de aktivitetene som industri-inkubatorene utfører i stor grad ville blitt gjennomført av morbedrift eller andre aktører uavhengig av inkubatorprogrammet. Hvis dette er tilfellet er innsatsaddisjonaliteten også lav.

Våre casestudier tydet på at SIVA har spilt en avgjørende rolle for etableringen av inkubatorene, noe også svarene på våre survey-undersøkelser bekrefter. 76,5 prosent av morbedriftene hevder at de ikke ville støttet inkubatoren uten SIVA. Videre hevder 79 prosent av inkubatorledere at inkubatoren ikke ville blitt etablert uten SIVA. De resterende 21 prosent mener inkubatoren ville blitt etablert, men i mer begrenset skala. Svarene fra både morbedrift og inkubatorleder går i samme retning og tyder på at industri-inkubatorene ikke ville blitt etablert uten finansiering fra SIVA. Innsatsaddisjonaliteten av SIVA sin finansiering må derfor anses som høy på inkubatornivået.

Selv om inkubatorene ikke ville blitt etablert uten SIVA er det imidlertid en forutsetning at de oppgavene som inkubatorene gjennomfører heller ikke ville blitt gjennomført. Derfor ba vi inkubatorlederne vurdere om andre aktører ville tatt på seg de oppgavene som inkubatoren nå gjør hvis deres industri-inkubator ikke hadde blitt etablert. For aktiviteten "ide/prosjektutvikling i morbedrifter" svarte halvparten at andre ikke ville tatt på seg den oppgaven, mens 36 prosent svarte at aktiviteten i noen grad ville blitt gjennomført og 14 prosent svarte i stor grad. For aktiviteten "generering av nye gründerprosjekter/bedrifter" svarte 36 prosent at andre ikke ville tatt på seg den oppgaven, mens 64 prosent svarte at aktiviteten i noen grad ville blitt gjennomført. Dette betyr at en stor del av aktiviteten i inkubatorene vurderes som addisjonal.

Siden innsatsaddisjonaliteten på inkubatornivået er høy så betyr dette at SIVA sin finansiering i stor grad har utløst en satsning på innovasjon og entreprenørskap blant private aktører (morbedriftene) som uten SIVA ikke ville blitt igangsatt. Siden industri-inkubatorene kun er del-finansiert av SIVA så betyr dette at den resterende finansieringen har blitt utløst av SIVA sin satsning. I denne sammenhengen er finansieringen fra morbedriftene mest interessant. Ut i fra de svarene vi har fått på våre undersøkelser må hoveddelen av denne finansieringen kunne antas å være addisjonal. Dersom all finansiering fra morbedrift og private aktører er addisjonal betyr dette at 1 krone fra SIVA i form av ekstern egenkapital har utløst 3,5 kroner fra private aktører (hovedsaklig morbedriftene) i ekstern

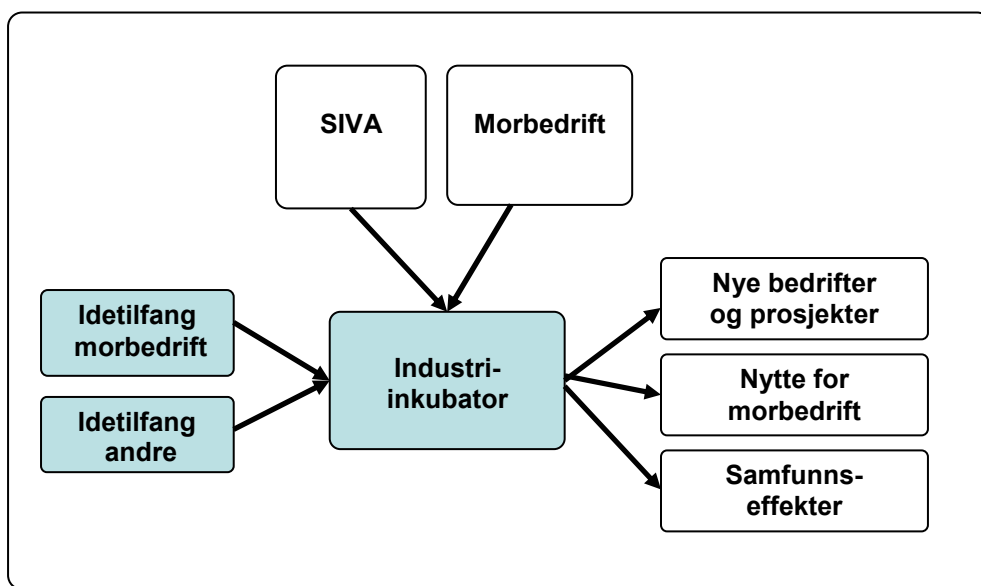
egenkapital. Noen av inkubatorene har andre offentlige aktører enn SIVA inne på eiersiden, men disse har kun mindre eierandeler. Videre har 1 krone fra SIVA i driftsstøtte utløst omtrent 1,5 kroner fra private aktører i driftsstøtte til inkubatoren og nær en krone fra andre offentlige aktører. Det er nærliggende å anta at inkubatorene bruker både ekstern egenkapital og driftsstøtte til å finansiere sin aktivitet. Hvis man slår sammen ekstern egenkapital og driftsstøtte så har 1 krone fra SIVA utløst nesten 2 kroner fra private aktører og drøyt 0,7 kroner fra andre offentlige aktører til å finansiere inkubatorenes aktivitet rundt entreprenørskap, innovasjon og bedriftsutvikling.

I tillegg til finansiering fra morbedrift er det viktig å understreke at flere morbedrifter hevder at de har lagt ned mange arbeidstimer i forbindelse med at ansatte i morbedrift har gitt inkubatorbedriftene råd, tilgang på utstyr og kompetanse internt i morbedrift. Dette er en kostnad for morbedrift som er vanskelig å tallfeste, men som må kunne regnes som en viktig satsning på innovasjon og entreprenørskap fra morbedrift sin side. Det er rimelig å anta at industri-inkubatorprogrammet har utløst en betydelig andel av denne innsatsen.

For hver krone SIVA har skutt inn i industri-inkubatorene har dette utløst to kroner i form av driftstilskudd og aksjekapital fra private aktører. Det synes klart at en stor del av denne innsatsen ikke ville blitt gjennomført uten SIVAs innsats. Industri-inkubatorprogrammet har dermed høy grad av innsatsaddisjonalitet på inkubator nivået.

## 5. ARBEIDET I INDUSTRI-INKUBATORENE

I dette kapitlet vil vi gå gjennom resultatene fra våre undersøkelser med sikte på å kartlegge arbeidet som gjøres i industri-inkubatorene. Først vil vi se på idetilfanget både fra morbedrift og andre kilder da dette legger en viktig forutsetning for industri-inkubatorenes arbeid. Dernest vil vi undersøke hvordan inkubatorene arbeider for å utvikle bedriftene og prosjektene da dette vil ha stor betydning for resultater og effekter. Vi undersøker også industri-inkubatorenes tjenestetilbud og hvordan dette oppleves av aktørene. Tilslutt diskuteres utfordringen med å rekruttere kvinnelige gründere til industri-inkubatorene.



Figur 5-1: Idetilfang og tjenestetilbud i industri-inkubatorene.

### 5.1. IDETILFANG OG UTVIKLING AV NYE BEDRIFTER

Det første steget i etableringsprosessen er å identifisere eller utvikle gode ideer som kan ha potensial til å bli en ny virksomhet. Tilgang på gode ideer er en viktig forutsetning for at industri-inkubatorene kan utvikle nye innovative vekstbedrifter. Uten tilfang på gode ideer er det svært vanskelig for industri-inkubatorene å skape positive effekter og resultater. På grunn av den høye risikoen i slike

tidligfaseprosjekter, er det nødvendig med et visst volum av ideer å arbeide med for å kunne lykkes med noen. Inkubatorene bruker derfor mye tid, spesielt i oppstartsfasen, på å søke etter ideer som kan være relevante for inkubasjon. Dette er en problemstilling som mange industri-inkubatorer bruker mye tid på. Vi vil i dette kapitlet se nærmere på generelt infrastrukturarbeid for å tilrettelegge for flere prosjekter på sikt. Videre ser vi på idetilfanget både fra morbedrift og fra andre kilder.

### **5.1.1. Infrastrukturarbeid**

En problemstilling for mange av inkubatorene har vært tilgangen på motiverte og kompetente personer til å arbeide med prosjektene. Dette ser ut til å være spesielt vanskelig når arbeidsmarkedet er godt, slik det har vært de siste årene. Da har inkubatorens morbedrift vanskelig for å gi slipp på arbeidskraft og potensielle gründere har som regel en godt betalt jobb som alternativ til en mer usikker karriere som gründer.

Inkubatorene kan dermed ha en viktig oppgave med å legge til rette for at nye prosjekter kan oppstå. Dette arbeidet kan kalles infrastrukturarbeid. Det vil si at fokus ikke er på konkrete prosjekter, men på å skape gode rammebetingelser for at nye prosjekter skal kunne komme i gang. Et kjennetegn ved industri-inkubatorene er at de ofte er involvert svært tidlig i etableringsprosessen. En betydelig del av inkubatorens tid brukes på å identifisere og utvikle ideer som kan danne grunnlaget for ny virksomhet. Ofte er det slik at industri-inkubatorene aktivt søker etter nye ideer og prosjekter.

#### **Eksempler på infrastrukturarbeid**

Alle industri-inkubatorene har naturlig nok brukt en del tid i oppstarten på å skape sitt eget konsept. Ved inkubatoren i Stryn ble det anslått at det tok et års tid å forme konseptet. En viktig oppgave i oppstarten var her å bygge tillit og skape nettverk mot sentrale aktører og bedrifter i regionen. Profilerings av inkubatoren var viktig, og i dette arbeidet var et etablert industrinettverk en viktig arena sammen med medieomtale. En annen viktig aktivitet var idesøk. Ved oppstarten av inkubatoren i Stryn ble det arrangert en idedugnad sammen med bedriftene som var tilknyttet inkubatoren. Dette resulterte i at det ble identifisert noen behov, hvor en av ideene har resultert i en etablering. Et tiltak for å gjøre et bredere søk etter ideer og gründere i hele regionen har vært å arrangere 'gründertapas' som et uformelt kveldsarrangement på flere steder. Selv om antallet ideer har vært beskjedent, har dette medført økt oppmerksomhet omkring inkubatoren og nettverksbygging.

For å kartlegge omfanget av denne typen infrastrukturaktivitet ba vi inkubatorlederne ta stilling til hvorvidt inkubatoren var involvert i ulike aktiviteter lokalt. Som vist i tabell 5.1 var alle enige i at inkubatoren arbeidet med bygging av nettverk mot regionale/lokale aktører og 93 prosent oppga at inkubatoren utførte ledelse av fellesprosjekter på vegne av etablert næringsliv. Videre kom bygging av nettverk mot nasjonale aktører med 86 prosent, rekruttering av kompetanse og arbeidskraft til regionen med 71 prosent, nettverksaktiviteter omkring entreprenørskap og innovasjon med 71 prosent, og til slutt informasjon omkring entreprenørskap med 64 prosent. På alle spørsmål var svaralternativene kun ”ja” eller ”nei”.

**Tabell 5-1: Inkubatorenes aktiviteter i lokalsamfunnet**

| <b>Spørsmål: Har din industri-inkubator følgende aktiviteter:</b> | <b>Antall ja</b> | <b>Prosent ja</b> |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|
| Bygging av nettverk mot regionale/lokale aktører                  | 14               | 100 %             |
| Ledelse av fellesprosjekter på vegne av etablert næringsliv       | 13               | 93 %              |
| Bygging av nettverk mot nasjonale aktører                         | 12               | 86 %              |
| Nettverksaktiviteter omkring entreprenørskap og innovasjon        | 10               | 71 %              |
| Rekruttering av kompetanse og arbeidskraft til regionen           | 10               | 71 %              |
| Informasjon omkring entreprenørskap                               | 9                | 64 %              |
| (N = 14)                                                          |                  |                   |

Disse tallene gir en klar indikasjon på at inkubatorene i stor grad arbeider med infrastrukturtiltak som ikke er direkte tilknyttet utvikling av konkrete bedrifter og prosjekter. Noen inkubatorledere anslo omfanget av denne aktiviteten til å ligge mellom 15 og 40 prosent av inkubatorens virksomhet. Inkubatorlederne selv vurderer at slike infrastrukturprosjekter bidrar til bedre rammebetingelser for nye bedriftsetableringer. Som formulert av en inkubatorleder: *”Alt dette skjer med langsiktighet som fokus. Vår rolle er å skape engasjement rundt innovasjon og formidle at det er hjelp å få for den som trenger det.”* Et eksempel på betydningen av nettverk fra en annen inkubatorleder: *”For mange små og mellomstore bedrifter har det vært betydelige barrierer med å kunne utnytte kompetansen ved forsknings og fagmiljøer. Flere eksempler på at inkubatoren har bidratt til å forbedre dette.”*

Det er i evalueringssammenheng interessant å vurdere i hvilken grad aktivitetene i tabellen over ville blitt gjennomført uten etableringen av industri-inkubatorene. Nedenfor rapporterer vi inkubatorledernes synspunkt på dette. Vi ba dem i vår survey om å vurdere hvorvidt disse aktivitetene ville blitt gjennomført i inkubatorens distrikt hvis industri-inkubatoren ikke hadde blitt etablert. I tabell 5.2 har vi kun rapportert tall for dem som har svart ”ja” på de respektive spørsmålene i tabell 5.1.

**Tabell 5-2: Overlapp mellom inkubatorene og andre aktører**

| <b>Spørsmål: Ville disse aktivitetene ha blitt gjennomført i ditt distrikt hvis industri-inkubatoren ikke hadde blitt etablert. Foreta en samlet vurdering.</b> | <b>Ja, i stor grad</b> | <b>Ja, i noen grad</b> | <b>Nei</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------|
| Nettverksaktiviteter omkring entreprenørskap og innovasjon                                                                                                      | 0 %                    | 90 %                   | 10 %       |
| Ledelse av fellesprosjekter på vegne av etablert næringsliv                                                                                                     | 8,3 %                  | 75 %                   | 16,7 %     |
| Bygging av nettverk mot regionale/lokale aktører                                                                                                                | 14,3 %                 | 64,3 %                 | 21,4 %     |
| Bygging av nettverk mot nasjonale aktører                                                                                                                       | 16,7 %                 | 66,7 %                 | 16,7 %     |
| Informasjon omkring entreprenørskap                                                                                                                             | 22,2 %                 | 77,8 %                 | 0 %        |
| Rekruttering av kompetanse og arbeidskraft til regionen                                                                                                         | 30 %                   | 60 %                   | 10 %       |
| N = 9-14                                                                                                                                                        |                        |                        |            |

Som vist i tabell 5.2 hevder inkubatorlederne at en del av de ”systemaktivitetene” som inkubatorene har satt i gang ville blitt utført av andre aktører eller institusjoner hvis ikke industri-inkubatorene hadde blitt etablert. Det kan derfor stilles spørsmålsteget ved hvor ”addisjonal” en del av inkubatorenes samfunnsaktiviteter egentlig er. Mulig skjer aktivitetene rapportert i tabell 5.2 ovenfor i konkurranse med tilsvarende aktiviteter som andre offentlige aktører har satt i gang. Ved en bedre koordinering mellom disse og industri-inkubatorene ville man muligens kunne unngått slik ”dobbeltaktivitet”. For eksempel er andre virkemiddelaktører i liten grad representert i industri-inkubatorenes styre (tabell 4-3).

I hvilken grad inkubatorene bruker for mye eller lite tid og ressurser på andre tiltak enn å utvikle inkubatorbedrifter og prosjekter er et spørsmål som bør vurderes. Siden industri-inkubatorprogrammet er relativt løst implementert, og skal tilpasses regionale forutsetninger, så har styret i hver enkelt inkubator hatt stor frihet til å forvalte inkubatorens finansiering slik de synes er hensiktsmessig.

Industri-inkubatorene bruker en betydelig del av sin innsats på infrastrukturaktiviteter som ikke er direkte relatert til prosjektene og bedriftene i inkubatoren. Disse aktivitetene blir ansett som viktige for å legge forholdene til rette for nye prosjekter.

### **5.1.2. Idetilfang til inkubatorene**

Inkubatorlederne rapporterer selv at inkubatorene totalt sett har vurdert 560 ideer. Gjennomsnitt per inkubator er på 40. Det relativt høye standardavviket (på 27) indikerer at det er relativt stor variasjon mellom inkubatorene i hvilken grad de har

et godt idetilfang å arbeide med. Av de vurderte ideene så oppgir inkubatorlederne at det har blitt utviklet 71 nye bedrifter. Det kreves slik nesten åtte ideer (560/71) for å utvikle en ny bedrift.

Våre intervjudata tyder på at variasjonen i tilgang på gode ideer mellom inkubatorene i stor grad kan forklares ut i fra ulikheter i regionale forutsetninger. Utover dette oppgir mange inkubatorledere at det kan være vanskelig å rekruttere inn ideer som kan utvikles i retning av innovative vekstbedrifter. Tabell 5.3 viser inkubatorlederens svar på følgende spørsmål: *"Hvor vanskelig er det å rekruttere følgende typer bedrifter inn i din industri-inkubator?"*. Skalaen gikk fra 1 (svært lite vanskelig) til 7 (svært vanskelig).

**Tabell 5-3: Barrierer for rekruttering av bedrifter.**

| Hvor vanskelig er det å rekruttere følgende typer bedrifter inn i din Industri-inkubator? | Gj. snitt<br>Score 1-7 | Standard-<br>avvik | Prosent<br>score<br>5-7 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|
| Bedrifter drevet av kvinner                                                               | 5.10                   | 1.792              | 60 %                    |
| Risikovillige bedrifter                                                                   | 4.55                   | 1.753              | 64 %                    |
| Vekstbedrifter                                                                            | 4.36                   | 1.690              | 36,4 %                  |
| Bedrifter med internasjonalt markedspotensial                                             | 4.27                   | 1.902              | 54,6 %                  |
| Bedrifter med opphav i morbedrift                                                         | 4.15                   | 2.193              | 38,5 %                  |
| Innovative bedrifter                                                                      | 3.75                   | 1.913              | 50 %                    |
| N = 10-13                                                                                 |                        |                    |                         |

Tabellen viser at inkubatorlederne opplever det som vanskeligst å rekruttere inn bedrifter drevet av kvinner. Deretter følger risikovillige bedrifter, vekstbedrifter og bedrifter med internasjonalt markedspotensial. En del av inkubatorlederne mener det er vanskelig å rekruttere bedrifter med opphav i morbedrift, men dette varierer mye mellom inkubatorene.

Inkubatorene har totalt vurdert 560 ideer som har resultert i 71 nye bedrifter. Kvalitative vurderinger gitt av inkubatorledere og morbedriftene tilsier at en stor del av disse bedriftene ikke ville blitt utviklet, eller i utviklet i samme skala og omfang, uten industri-inkubatorprogrammet.

### 5.1.3. Idetilfang fra morbedriftene

Ovenfor dokumenterte vi hvilket idetilfang av mulige nye bedrifter industri-inkubatorene har hatt å arbeide med siden oppstart. Ifølge SIVA er den primære oppgaven til en industri-inkubator *"å identifisere forretningsideer i morbedriftens*

*sfære, finne ressurspersoner som kan, og er villige til, å trekke i gang nye bedrifter, og å følge opp bedriftsutviklingen som aktiv eier” (Konkurransegrunnlaget, s. 5).*

Som diskutert tidligere har industri-inkubatorene også en viktig oppgave som går ut på å drive utvikling og innovasjon internt i morbedrift, blant annet for å ”berge” eksisterende arbeidsplasser og styrke morbedriftenes konkurransekraft. Vi spurte derfor inkubatorlederne om i hvilken grad de har vurdert ideer til mulige utviklingstiltak fra morbedriftene. Et utviklingsprosjekt ble i denne sammenhengen definert som: ”et internt prosjekt hos morbedrift (eller flere morbedrifter i samarbeid) som har en begrenset tidshorisont der formålet gjerne er å utvikle nye produkter og tjenester”. 12 av 14 inkubatorer har oppgitt at de har vurdert ideer til nye utviklingsprosjekt hos morbedrift.

13 av inkubatorlederne oppgir at de til sammen har vurder 64 ideer til mulige utviklingsprosjekter fra morbedriftene. Av disse har 29 ideer resultert i faktiske igangsatte utviklingsprosjekter. Dette betyr at det krever 2,2 ideer per faktisk igangsatt utviklingsprosjekt. Dette viser at det kreves flere ideer for å få til en bedrift enn det kreves ideer får få til interne utviklingsprosjekt hos morbedriftene. Inkubatorlederne oppgir selv at disse utviklingsprosjektene har resultert i 12 nye kommersialiserte produkter eller tjenester (innovasjoner).

Standardavviket forteller at det er relativt stor variasjon i hvilken grad inkubatorene har hatt et godt idetilfang fra morbedriftene å arbeide med. Deler av dette kan nok skyldes at mange inkubatorer er relative nyetablert, men morbedriftene oppgir ulike grunner til at de er med i programmet. Våre case-studier tyder også på at i høykonjunkturperioder, slik som tilfellet har vært de siste årene, vil mye av kapasiteten i bedriftene være bundet opp i daglig drift. Dermed er det vanskelig å frigjøre ressurser til å arbeide med nye forretningsområder.

Det er interessant i denne sammenhengen å vise til tabell 5.4 som viser at 71 prosent av inkubatorlederne vurderer det slik at det i stor grad har vært lett å få innpass hos ledelsen i morbedrift. Svaralternativene på spørsmålene i tabell 5-4 går fra 1 (i svært liten grad) til 7 (i svært stor grad).

**Tabell 5-4: Inkubatorenes samarbeid med morbedriftene.**

|                                                                                  | Gjennom-<br>snitt | Standard-<br>avvik | Prosent<br>Høy grad |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| Det har vært lett å få innpass hos ledelsen i morbedrift(ene)                    | 5.29              | 1.383              | 71,4 %              |
| Inkubatorbedriftene har fått tilgang til kompetanse i morbedriftene              | 4.93              | 1.730              | 64,2 %              |
| Det har vært lett å få innpass hos de ansatte i morbedriftene                    | 4.79              | 1.672              | 64,3 %              |
| Morbedriftene har bidratt til å utvikle inkubatorbedriftene                      | 4.21              | 1.929              | 57,1 %              |
| Morbedriftene har bidratt med mange interessant ideer/prosjekter til inkubatoren | 4.07              | 1.859              | 50,0 %              |

N = 14

Gitt viktigheten av morbedriftene i industri-inkubatorprogrammet burde nær sagt alle inkubatorene kunne rapportere om at det er enkelt å få innpass hos ledelsen i morbedriftene. Uten slik innpass er det grunn til å anta at måloppnåelsen vil synke for de inkubatorene dette gjelder, i alle fall når det kommer til å ha et godt idetilfang fra morbedriftene å arbeide med. Det er interessant i denne sammenhengen å vise til at 38,5 prosent av inkubatorlederne vurderer det slik at det har vært vanskelig å rekruttere bedrifter fra morbedrift inn i industri-inkubatoren (tabell 5.3).

Ifølge den åpne innovasjonsmodellen er det spesielt viktig å legge forholdene til rette for "spin-off" aktivitet fra større industribedrifter – og at dette bør være et viktig element i større industribedrifters kommersialiseringsstrategier. Vi har derfor spurt morbedriftene om å oppgi antallet nye bedrifter som har blitt etablert med i deres bedrift siden oppstart av inkubatoren. Av 17 morbedrifter som vi har fått svar fra oppgir 8 morbedrifter at en eller flere bedrifter har blitt etablert med utgangspunkt i deres bedrift siden oppstart av inkubatoren. Totalt har 13 nye bedrifter blitt etablert med utgangspunkt i morbedriftene. Av disse 13 bedriftene har kun 2 bedrifter kommersialisert teknologi utviklet av morbedriftene. Industri-inkubatorene har imidlertid hatt en viktig rolle i forhold til å etablere og utvikle disse "spin-off" bedriftene.

Industri-inkubatorenes betydning er vurdert som relevant av de fleste morbedriftene når det kommer til å utvikle nye bedrifter i sfæren rundt egen bedrift. Tabell 5.5 viser at 87,5 prosent av alle morbedriftene som kan rapportere om nyetableringsaktivitet hevder at industri-inkubatoren "i stor grad" har bidratt til at bedriftene ble etablert. Svaralternativet gikk fra 1 (i svært liten grad) til 5 (i svært stor grad)

**Tabell 5-5: Inkubatorenes bidrag til etableringene**

| <b>I hvilken grad har inkubatoren bidratt til at de nye bedriftene ble etablert? Foreta en totalvurdering.</b> | <b>Prosent</b> | <b>Frekvens</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| I svært stor grad                                                                                              | 37,5 %         | 3               |
| I stor grad                                                                                                    | 50,0 %         | 4               |
| I svært liten grad                                                                                             | 12,5 %         | 1               |
| Total                                                                                                          | 100,0 %        | 8               |

Inkubatorene har totalt vurdert 64 ideer til mulige utviklingsprosjekter fra morbedriftene. Av disse har 29 resultert i faktiske igangsatte utviklingsprosjekter.

## **5.2. PROSJEKTER OG BEDRIFTER I INKUBATORENE**

Industri-inkubatorene arbeider både med å utvikle nye bedriftsetableringer og nye utviklingsprosjekter internt i morbedriftene. I dette kapitlet vil vi se nærmere på prosjektene og bedriftene som inkubatorene arbeider med. Fokus vil spesielt være på inkubatorenes rolle i etableringen av bedriftene og prosjektene.

En vesentlig del av de mulige effekter og resultater som industri-inkubatorprogrammet kan vise til vil skapes i inkubatorbedriftene og prosjektene. Gjennom våre kvalitative intervju ble vi tidlig klar over at inkubatoren har befatning med to svært forskjellige typer bedrifter/prosjekter: inkubatorbedrifter og interne utviklingsprosjekt hos morbedrift. Vi definerte de to typene som følger: "En inkubatorbedrift er en bedrift som er tilknyttet en industri-inkubator. Her regnes også bedrifter som er under etablering. Et utviklingsprosjekt er et internt prosjekt hos en eller flere veletablerte industribedrift(er) som har en begrenset tidshorisont". I tabell 5.6 ser vi at de aller fleste "gründerne" i inkubatorene oppgir at de holder på med å utvikle en selvstendig inkubatorbedrift. Hele 86 prosent oppgir dette. Samtidig oppgir omtrent 14 prosent at de arbeider med et internt utviklingsprosjekt i regi av morbedrift.

**Tabell 5-6: Andel bedrifter og prosjekter i inkubatorene.**

| <b>Antall prosjekter og bedrifter i inkubatoren</b> | <b>Prosent</b> | <b>Antall</b> |
|-----------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Inkubatorbedrift                                    | 86 %           | 37            |
| Internt utviklingsprosjekt                          | 14 %           | 7             |
| Total                                               | 100 %          | 43            |

### **5.2.1. Utviklingsprosjekt og innovasjon i morbedriftene**

Interne utviklingsprosjekt hos morbedriftene utgjør en liten men viktig del av inkubatorenes aktiviteter. Programteorien bak industri-inkubatorprogrammet fremhever at industri-inkubatorene også skal bidra til å opprettholde arbeidsplasser i eksisterende næringsliv. De data vi har viser at de fleste industri-inkubatorene har vært involvert i interne utviklingsprosjekter hos morbedriftene. 10 av 14 inkubatorledere oppgir at deres inkubator har vært tilknyttet interne utviklingsprosjekt hos morbedrift og 13 av 16 morbedrifter som har besvart spørsmålet rapporterer om at de til sammen har igangsatt 25 utviklingsprosjekter siden oppstart av industri-inkubatoren.

Av de 13 morbedriftene som har igangsatt utviklingsprosjekter oppgir 9 at disse har resultert i en eller flere innovasjoner og 3 har ført til at bedriften har lisensiert ut teknologi til andre. Av de morbedriftene som oppgir å ha utviklet en eller flere innovasjoner så er den totale verdien av disse oppgitt av morbedriftene selv til å være på i underkant av 410 millioner kroner i ny omsetning for morbedriftene. Ett prosjekt står for mer enn 95 prosent denne verdien, noe som illustrerer at en stor og viktig kommersialisering kan forsvare kostnadene med en hel offentlig programsatsning, såfremt prosjektet er addisjonalt.

For å vurdere hvilken betydning inkubatorene har hatt for disse utviklingsprosjektene ba vi både inkubatorlederne og morbedriftene om å vurdere dette på ulike dimensjoner. Svarene er gjengitt i tabell 5.7. Svaralternativene går fra 1 (i svært liten grad) til 7 (i svært stor grad).

**Tabell 5-7: Vurdering av inkubatorens betydning for utviklingsprosjekt fra morbedriftene og inkubatorlederne**

| Vurderer hvilken betydning inkubatoren har hatt for oppstart og videreutvikling av utviklingsprosjekter i din bedrift. Foreta en totalvurdering | Morbedrift |            | Inkubatorledere |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------|------------|
|                                                                                                                                                 | Gj.-snitt  | Std.-avvik | Gj.-snitt       | Std.-avvik |
| Bidratt til at prosjektene først ble igangsatt                                                                                                  | 4.54       | 2.025      | 4.67            | 1.500      |
| Bidratt til å øke prosjektenes utviklingshastighet                                                                                              | 4.08       | 2.019      | 5.22            | .972       |
| Bidratt til å identifisere forretningsmulighetene til prosjektene                                                                               | 3.85       | 1.625      | 5.44            | .527       |
| Bidratt til å koble på nødvendige ressurser til prosjektene                                                                                     | 3.77       | 2.127      | 5.33            | .866       |
| Bidratt til å utvikle prosjektene markedsmessig                                                                                                 | 3.42       | 1.832      | 5.33            | .866       |
| Bidratt til å utvikle prosjektene teknologisk                                                                                                   | 2.85       | 1.573      | 3.56            | .882       |
|                                                                                                                                                 | N = 12-13  |            | N = 9           |            |

Tabell 5.7 viser at morbedriftene og inkubatorlederne er relativt samstemt i vurderingen av i hvilken grad industri-inkubatoren har vært utløsende for at interne utviklingsprosjekter hos morbedriftene har blitt igangsatt. Dette styrker en hypotese om at industri-inkubatorprogrammet har høy grad av innsatsaddisjonalitet i forhold til interne utviklingsprosjekt. Når det kommer til utviklingen av de interne prosjektene så er det slik at inkubatorlederne vurderer sin innsats som mer betydningsfull enn det morbedriftene gjør. Det er imidlertid interessant at retningen i svarene er relativt lik. Uansett om inkubatorlederne muligens overvurderer sin egen betydning i forhold til morbedriftene, så hevder morbedriftene at inkubatoren har vært en relativt betydningsfull aktør for både igangsetting og utvikling av interne utviklingsprosjekt. Varsomhet må imidlertid utøves når man sammenligner tallene i de to tabellene. For det første er det generelle vurderinger foretatt av både inkubatorleder og morbedrift. Inkubatorleder og morbedrift har med andre ord ikke vurdert de samme prosjekteene. For det andre så har vi ingen fulltelling av morbedriftene. Svarene fra inkubatorlederne kan inneholde vurderinger av prosjekt fra morbedrifter som vi i vår survey ikke har fått svar fra.

Industri-inkubatorene har bidratt til å etablere interne utviklingsprosjekt hos morbedriftene som ellers ikke ville funnet sted. Antallet interne utviklingsprosjekt i morbedrift er imidlertid lite sammenlignet med det totale antallet bedrifter i inkubatorene.

### 5.2.2. Etablering av inkubatorbedriftene

Et sentralt spørsmål i evalueringen er i hvilken grad SIVA gjennom sin finansiering har bidratt til etablering av nye bedrifter. For å svare på denne problemstillingen har vi spurt inkubatorbedriftene og prosjektene om hva som ville skjedd med etableringen uten industri-inkubatoren. Svarene er rapportert i tabell 5.8.

**Tabell 5-8: Industri-inkubatorenes betydning for bedriftene/prosjektene**

| <b>Spørsmål: Hva ville skjedd med prosjektet/bedriften dersom du/dere ikke hadde vært tilknyttet en industri-inkubator? Ville du/dere:</b> | <b>Antall</b> | <b>Prosent</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Prosjektet/bedriften ville ikke blitt gjennomført                                                                                          | 5             | 11,1 %         |
| Prosjektet/bedriften ville blitt utsatt på ubestemt tid                                                                                    | 5             | 11,1 %         |
| Gjennomført prosjektet/bedriften, men i en mer begrenset skala og på et senere tidspunkt                                                   | 3             | 6,7 %          |
| Gjennomført prosjektet/bedriften, men i en mer begrenset skala                                                                             | 15            | 33,3 %         |
| Gjennomført prosjektet/bedriften i samme skala, men på et senere tidspunkt                                                                 | 10            | 22,2 %         |
| Gjennomført prosjektet/bedriften uten endringer; samme skala og tidsskjema                                                                 | 7             | 15,6 %         |
| Total                                                                                                                                      | 45            | 100 %          |

Som vi ser i tabell 5.7 hevder 84 prosent av bedriftene/-prosjektene at de ikke ville blitt etablert i samme omfang og skala uten industri-inkubatoren. Omtrent 16 prosent hevder at bedriften ville blitt etablert uten endringer og i samme skala og langs samme tidsskjema. Dette er en indikasjon på at industri-inkubatorprogrammet har høy grad av innsatsaddisjonalitet på bedriftsnivået. Hele 10 av bedriftene/prosjektene hevder at de ikke ville blitt igangsatt eller utsatt på ubestemt tid uten inkubatoren.

I denne sammenheng er det videre relevant å avdekke om industri-inkubatorene utvikler inkubatorbedriftene teknologisk, markedsmessig og organisatorisk. For å undersøke dette nærmere innledet vi spørsmålet rapportert i tabell 5.9 med følgende: *"I spørsmålene nedenfor ønsker vi at du vurderer hvilken betydning inkubatoren har hatt for oppstart og videreutvikling av prosjektet/bedriften."* Svarene er rapportert nedenfor og går fra 1 = i ingen grad til 7 = i svært stor grad.

**Tabell 5-9: Bidrag fra inkubatoren vurdert av bedrift/prosjekt og inkubatorleder**

| Vurderer hvilken betydning inkubatoren har hatt for oppstart og videreutvikling av utviklingsprosjekter i din bedrift. Foreta en totalvurdering | Bedrift/prosjekt |            | Inkubatorledere |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|-----------------|------------|
|                                                                                                                                                 | Gj.-snitt        | Std.-avvik | Gj.-snitt       | Std.-avvik |
| Bidratt til at prosjektene først ble igangsatt                                                                                                  | 4.62             | 1.99       | 5,38            | 0,87       |
| Bidratt til å koble på nødvendige ressurser til prosjektene                                                                                     | 4.62             | 1.82       | 5,0             | 1,29       |
| Bidratt til å øke prosjektenes utviklingshastighet                                                                                              | 4.49             | 1.74       | 5,0             | 1,29       |
| Bidratt til å identifisere forretningsmulighetene til prosjektene                                                                               | 4.40             | 1.93       | 5,15            | 0,69       |
| Bidratt til å utvikle prosjektene markedsmessig                                                                                                 | 3.89             | 1.68       | 4,69            | 1,1        |
| Bidratt til å utvikle prosjektene teknologisk                                                                                                   | 2.93             | 1.657      | 3,54            | 1,1        |
|                                                                                                                                                 | N = 45           |            | N = 9           |            |

Sammenligner vi bedriftenes og inkubatorledernes svar i tabell 5.9 med morbedriftenes og inkubatorlederens svar i tabell 5.7, ser vi at morbedrift og inkubatorbedrift er samstemt i sin vurdering av hvilken betydning inkubatoren har hatt. Inkubatorlederne vurderer sin egen betydning som mer viktig. Selv om inkubatorlederne muligens overvurderer sin egen betydning så er det verd å merke seg at både morbedrift og inkubatorbedriftene vurderer inkubatoren som betydningsfull. Spesielt gjelder dette inkubatorens bidrag til at prosjektene først ble igangsatt med gjennomsnittlig score på 4,54 fra morbedrift, henholdsvis 4,67 og 5,38 fra inkubatorleder og 4.62 fra bedriftene/prosjektene. En sammenligning av tallene må imidlertid tolkes med varsomhet da dette er gjennomsnitt fra hver aktør. Tallene representerer dermed ikke en vurdering av hvert prosjekt og er derfor ikke direkte sammenlignbare.

### 5.2.3. Utviklingen i prosjektene/bedriftene

Innledningsvis diskuterte vi at en inkubator skal tilby gründere støttende omgivelser og hjelp til å etablere og utvikle bedriftsprosjekter. Formålet er å hjelpe gründere til å utvikle sine ideer fra den spede begynnelse gjennom kommersialisering til etablering av en ny virksomhet. For å vurdere i hvilken grad dette er beskrivende for industri-inkubatorprogrammet innledet vi spørsmålet rapportert i tabellen under med følgende "*Hvilken fase var prosjekt eller bedriften i da du/dere først kom i kontakt med industri-inkubatoren?*". I tabell 5.10 ser vi at godt over 60 prosent av bedriftene/prosjektene var i en svært tidlig fase da de først

ble rekruttert inn i inkubatorene. Til sammen var over 91 prosent av bedriftene enten i en ”ide/utviklingsfase” eller en ”etableringsfase”.

**Tabell 5-10: Bedriftenes/prosjektene fase**

| Angi fase                                                                                         | Før inkubatoren |         | Nå     |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|--------|---------|
|                                                                                                   | Antall          | Prosent | Antall | Prosent |
| Ide-/utviklingsfase - utviklingen av ideen og hvordan prosjektet skal bli er det sentrale         | 29              | 64.4 %  | 6      | 13.3 %  |
| Etableringsfase - prosjektet/bedriften er nyetablert eller er i fred med å bli etablert           | 12              | 26.7 %  | 9      | 20.0 %  |
| Tidlig driftsfase - prosjektet/bedriften er kommet i gang men er fremdeles i en tidlig driftsfase | 0               | 0 %     | 15     | 33.3 %  |
| Etablert driftsfase - prosjektet/bedriften er i ordinær drift.                                    | 1               | 2.2 %   | 8      | 17.8 %  |
| Vekstfase - prosjektet/bedriften er veletablert og vi jobber nå med å øke volumet.                | 3               | 6.7 %   | 7      | 15.6 %  |
| Total                                                                                             | 45              | 100 %   | 45     | 100 %   |

Langt flere bedrifter hevder at de i dag er mer veletablert enn da de først ble rekruttert inn i inkubatoren som tabellen over viser. Mange inkubatorbedrifter og prosjekter har blitt utviklet i retning av vekstbedrifter i løpet av tiden i inkubatoren. Imidlertid hevder ”kun” 15,6 prosent av bedriftene at de er i en vekstfase. Dette illustrerer at det tar tid å utvikle ”ideer” til vekstbedrifter. Hvis de prosjektene og bedriftene som per dags dato ikke er i en vekstfase kommer i en vekstfase i fremtiden, vil dette skape positive effekter og resultater som vi i denne evalueringen ikke er i stand til å fange opp. Når man sammenligner de to tabellene bør man også ta hensyn til at vi har spurt alle bedriftene i inkubatorene disse spørsmålene, også dem som nylig har blitt rekruttert inn i inkubatoren.

Ifølge det klassiske markedssviktperspektivet bør offentlige innovasjonsprogram støtte usikre og risikofylte prosjekter med potensielt store positive ringvirkninger for samfunnet. Det er vanskelig å avdekke hvilken faktisk risiko og usikkerhet som faktisk knytter seg til de aktuelle prosjektene i inkubatoren. Vi spurte derfor to spørsmål som omhandlet bedriftens/prosjektets teknologiske og markedsmessige risiko på det tidspunktet de ble rekruttert inn i inkubatoren. Gründerne ble bedt om å vurdere dette på en skala fra 1 = svært liten til 7 = svært høy. Sjansen for at bedriften/prosjektet ikke vil lykkes teknologisk ble i gjennomsnitt vurdert til 2,69, mens sjansen for ikke å lykkes kommersielt i markedet ble vurdert til 3,27. Dette viser at gründerne selv oppfatter det slik at prosjektene i gjennomsnitt hadde fra liten til moderat grad av teknologisk og markedsmessig risiko knyttet til seg. Ut i fra et markedssviktperspektiv vil det være ønskelig at prosjektene som blir

rekruttert inn i inkubatorene hadde større grad av usikkerhet. Utpøving av nye radikale ideer er også viktig i systemperspektivet. Under forutsetning av at gründernes vurderinger av egne prosjekter er treffsikre, så kan dette bety at inkubatorene i tiden fremover bør vurdere å prioritere å få inn prosjekter og bedrifter med st  re grad av teknologisk og markedmessig risiko.

Samtidig er det slik i industri-inkubatorprogrammet at hver inkubator i løpet av programperioden skal utvikle nye 10 vekstbedrifter. Rekruttering av bedrifter og prosjekter med stor risiko og usikkerhet knyttet til seg vil kunne øke antallet ”feils  tte” bedrifter og prosjekter. Hos inkubatorer med lite idetilfang – noe som gjelder de fleste inkubatorene – vil det kunne være vanskelig å utvikle 10 nye levedyktige bedrifter hvis man skal prioritere bedrifter/prosjekter med høyere grad av teknologisk og markedmessig risiko. På den andre siden er det slik at bedrifters forventede vekstpotensial vil stige med høyere grad av teknologisk og markedmessig risiko. Man bør slik vurdere om ”suksess” for inkubatorene også skal innebefatte utp  ving av risikoprojekter som har slått feil.

Industri-inkubatorene har i stor grad arbeidet med bedrifter og prosjekter i tidlig utviklingsfase. En stor andel av disse har utviklet seg videre til drifts- og vekstfase.

#### **5.2.4. Bakgrunnsinformasjon om gründerne**

Forskning innenfor entreprenørskap og innovasjon viser at gründernes tilgang på ulike former for ressurser og kapital er viktige bakgrunnsfaktorer som kan være med på å bestemme om bedriftsetableringene vil lykkes i oppstartsfasen og kommersielt i markedet. Tidligere har vi diskutert at en inkubators viktigste oppgave er å utvikle ”svake men lovende bedrifter”. Selv om man kan diskutere hva som egentlig menes med en ”lovende bedrift” så hersker det liten tvil om at gründernes erfaring, kompetanse og utdannelse utgjør en viktig del av hva det vil si å være en lovende bedrift.

Det vil være naturlig å stille spørsmål om bedrifter som deltar på offentlige innovasjonsprogram har evner, vilje og tilstrekkelig med ressurser til å lykkes med innovasjon og nyskapning. I evalueringen av SkatteFUNN programmet var slike bakgrunnsforhold av avgjørende betydning for programmets måloppnåelse (Alsos et al, 2008). For bedrifter under etablering er det gründernes ressurser, kompetanse og erfaring som er avgjørende. Her ønsker vi å trekke frem gründernes tilgang på finansiell kapital, deres utdannelse, yrkeserfaring og tilgang på relevante nettverk.

Disse variablene er indikatorer på det som i entreprenørskapslitteraturen omtales som finansiell, human og sosial kapital og som ansees å være av betydning for at etableringen skal lykkes.

Flertallet (omtrent  $\frac{3}{4}$ ) av gründerne har universitets/høgskoleutdanning. 36 prosent av gründerne har fagbrev eller tilsvarende og halvparten oppgir å ha tatt kurs, seminarer etc. omkring det å starte egen bedrift. Totalt 17 (38 %) av gründerne oppgir å ha etablert egen bedrift tidligere. Disse har til sammen etablert 43 bedrifter der 38 av disse fremdeles driver aktivt.

39 prosent oppgir at foreldrene har startet bedrift og 85 prosent at noen av deres venner eller nærmeste bekjente driver en egenetablert bedrift. 42 prosent av gründerne er medlem av nettverk, forening eller tilsvarende der de møter andre gründerne og næringsdrivende. Hele 76 prosent av gründerne oppgir at de etablerer bedriften/prosjektet sammen med andre.

Gjennomsnittene ovenfor inkluderer alle gründerne også dem som ikke har erfaring fra angitte bransje. Kun en gründer oppgir imidlertid å ha null generell yrkeserfaring, 77 prosent av gründerne oppgir at de har erfaring fra den bransjen som deres nye bedrift vil konkurrere i, og 36 prosent av gründerne oppgir at de har erfaring fra inkubatorens morbedrift.

De som etablerer og leder bedriftene/prosjektene er stort sett personer med lang erfaring og gode nettverk. Over tre fjerdedeler etablerer bedriften/prosjektet sammen med andre.

#### **5.2.5. Vurdering av innsatsadisjonalitet**

Det er en sentral målsetning bak industri-inkubatorprogrammet å etablere bedrifter som uten industri-inkubatorprogrammet ellers ikke ville blitt etablert. Uten etablering av nye bedrifter svekkes næringslivets omstillingsevne. Studier fra USA viser imidlertid at over 87 % av gründerne ville ha startet bedriften selv uten assistanse fra inkubatoren (Allen & Kahman, 1985).

Inkubatorlederne oppgir selv at de har rekruttert 71 bedrifter inn i inkubatoren ut i fra et totalt idetilfang på 560. Rundt dette kan man gjøre minst to vurderinger. For det første i hvilken grad disse bedriftene ville blitt etablert uten assistanse fra industri-inkubatorene. Ifølge svar fra inkubatorlederne rapportert i tabell 5.5 ville disse bedriftene i stor grad ikke blitt etablert uten inkubatoren. Dette er en

indikasjon på innsatsaddisjonalitet på bedriftsnivået. For det andre betyr det at industri-inkubatorene har vurdert det slik at mange ideer ikke har hatt potensial til å kunne utvikles i retning av innovative vekstbedrifter. Vi har lite data om status på de ideene som ikke har kommet videre. Samtaler med flere inkubatorledere indikerer imidlertid at inkubatorene gjør en viktig oppgave i form av å vurdere mulige bedriftsetableringer som bygger på dårlige forutsetninger. Det kan være en stor privatøkonomisk og samfunnsøkonomisk kostnad ved at gründere setter i gang med å etablere egen virksomhet som har liten sannsynlighet for å lykkes. Her har industri-inkubatorene en viktig rolle som ikke er framhevet i programteorien til industri-inkubator programmet. Siden dette er en oppgave som har en potensielt stor samfunnsøkonomisk (og privatøkonomisk) verdi så anbefaler vi at det samles inn data som rapporteres til SIVA i forbindelse med inkubatorenes årsrapportering.

De fleste inkubatorbedriftene og prosjektene ville ikke blitt gjennomført i samme skala uten industri-inkubatorene. Industri-inkubatorprogrammet har dermed høy grad av innsatsaddisjonalitet på bedriftsnivået.

### **5.3. INDUSTRI-INKUBATORENES TJENESTETILBUD**

En sentral del av evalueringen er å komme med vurderinger rundt inkubatorenes tjenestetilbud, herunder vurderinger av kvalitet og relevans. I følge forskningslitteraturen er kvaliteten på tjenestetilbudet som inkubatorene tilbyr inkubatorbedriftene av avgjørende betydning. Den enkelte inkubator bør ha relevant kunnskap for å yte de tjenestene som er en del av et velfungerende inkubatortilbud, samt å ha et velutviklet nettverk til forskningsmiljøer, offentlig virkemiddelapparat, finansieringskilder og regionalt næringsliv. Det er nærliggende å tro at det er en sterk sammenheng mellom resultater og effekter på ulike nivå og kvaliteten på det tjenestetilbudet som inkubatorene leverer til morbedrift og inkubatorbedriftene.

For å få en vurdering av inkubatorenes tjenestetilbud så har vi spurt inkubatorbedriftene, morbedriftene og inkubatorlederne en rekke spørsmål om inkubatorens tjenestetilbud og kvaliteten på tjenestetilbudet. Sett i sammenheng så skulle svarene fra de tre typene av respondenter gi et relativt utfyllende bilde av i hvilken grad industri-inkubatorene leverer kvalitetstjenester til morbedriftene og til inkubatorbedriftene.

### 5.3.1. Vurderinger av inkubatorenes kompetanse

I spørreundersøkelsene til inkubatorleder og til morbedrift ba vi om en vurdering av inkubatorens kompetanse langs en rekke tjenesteområder som er viktige for å kunne utvikle ideer til innovative vekstbedrifter. Her vurderer inkubatorleder sin egen kompetanse mens morbedrift sin vurdering fungerer som en ”sjekk” på inkubatorleders vurderinger. Morbedrift vil i denne sammenhengen fungere som en relevant sjekk da lederne for morbedriftene har omfattende industriell erfaring. Svarene er gjengitt i tabell 5.11. Vurderingene er gjort på en skala fra 1 (svært lav) til 7 (svært høy).

**Tabell 5-11: Vurdering av inkubatorens kompetanse**

| <b>Spørsmål: I hvilken grad mener du at industri-inkubatoren har kompetanse på:</b><br>(Score 1-7)               | <b>Inkubator-<br/>leder</b> | <b>Morbedrift</b> | <b>Avvik</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|--------------|
|                                                                                                                  | Gjennomsnitt                | Gjennomsnitt      |              |
| Forretningsutvikling (for eksempel hjelp med forretningsplan, regnskap)                                          | 5.93                        | 5.06              | 0.87         |
| Bedriftsutvikling (feks, rekruttering av medarbeidere og ledelse)                                                | 5.43                        | 4.41              | 1.02         |
| Oppfølging (feks, coaching & mentor tjenester, formulere og nå milepæler)                                        | 5.71                        | 5.18              | 0.53         |
| Utstyr og teknisk hjelp (feks, kontorlokaler, internett tilgang, tilgang til maskiner, tilgang til tekniske råd) | 5.07                        | 5.18              | -0.11        |
| Nettverk (feks tilgang til forskere, forskningsinstitutter og industrielle miljø)                                | 5.64                        | 4.94              | 0.70         |
| Finansiering (for eksempel, kontakt med såkorn/venture selskaper, banker, og offentlig virkemiddelapparat)       | 5.64                        | 5.12              | 0.52         |
| Juridisk bistand (feks, hjelp med rettigheter, intellektuell eiendom)                                            | 3.57                        | 4.12              | -0.55        |
| Markedsarbeid (feks, kundehjelp, markedsføringsråd)                                                              | 5.00                        | 4.59              | 0.41         |
| N                                                                                                                | 14                          | 17                |              |

Sammenstillingen av svar fra morbedriftene og inkubatorledere viser at inkubatorlederne vurderer sin kompetanse langs de forskjellige tjenesteområdene som noe høyere enn det morbedriftene gjør. Forskjellen er imidlertid ikke stor. Både morbedrift og inkubatorleder er enig i at inkubatorene har høy grad av kompetanse, spesielt innen forretningsutvikling, oppfølging og finansiering.

### 5.3.2. Bruk og vurdering av tjenestetilbudet

I vår survey til inkubatorbedriftene og til morbedriftene spurte vi om i hvilken grad de er fornøyd med de tjenestene som inkubatorene har levert inn mot tjenesteområdene i tabell 5.11. I samme spørsmål ba vi også respondentene om å angi hvorvidt de brukte tjenestene fra inkubatorene innen disse områdene eller ikke. Dette for å unngå at respondenter som ikke bruker inkubatorenes tjenester også vurderer kvaliteten på tjenestene. Siden kvaliteten på tjenestene kan henge sammen med graden av bruk av disse tjenestene så vil vi først undersøke i hvilken grad både inkubatorbedriftene og morbedriftene bruker inkubatorens tjenester innen utvalgte tjenesteområder. Dette er angitt i tabell 5.12.

**Tabell 5-12: Bruk av inkubatorens tjenestetilbud**

| <b>Bruk av inkubatorens tjenestetilbud</b>                                                                       | <b>Inkubatorbedrift<br/>prosent bruk</b> | <b>Morbedrift<br/>prosent bruk</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
| Forretningsutvikling (for eksempel hjelp med forretningsplan, regnskap)                                          | 91,5 %                                   | 94,1 %                             |
| Oppfølging (feks, coaching & mentor tjenester, hjelp med formulere og nå milepæler)                              | 91,5 %                                   | 94,1 %                             |
| Nettverk (feks tilgang til forskere, forskningsinstitutter og industrielle miljø)                                | 87,2 %                                   | 94,1 %                             |
| Finansiering (for eksempel, kontakt med såkorn/venture selskaper, banker, og offentlig virkemiddelapparat)       | 74,5 %                                   | 82,4 %                             |
| Bedriftsutvikling (feks, rekruttering av medarbeidere og ledelse)                                                | 68,1 %                                   | 94,1 %                             |
| Utstyr og teknisk hjelp (feks, kontorlokaler, internett tilgang, tilgang til maskiner, tilgang til tekniske råd) | 59,6 %                                   | 88,2 %                             |
| Markedsarbeid (feks, kundehjelp, markedsføringsråd)                                                              | 59,6 %                                   | 88,2 %                             |
| Juridisk bistand (feks, hjelp med rettigheter, intellektuell eiendom)                                            | 36,2 %                                   | 64,7 %                             |
| N                                                                                                                | 17                                       | 47                                 |

Som tabell 5.12 viser bruker nesten alle inkubatorbedrifter og morbedrifter inkubatorenes tjenester innen forretningsutvikling og oppfølging, med nettverkstjenester på en god tredjeplass. Dette er tjenester som en inkubator bør levere ovenfor inkubatorbedrifter i følge inkubatorforskning. Tjenester innen finansiering er også utstrakt brukt, av både inkubatorbedrifter og morbedrift, men her skulle man kanskje anta at inkubatorbedriftene brukte slike tjenester i større grad. Det er imidlertid mulig at inkubatorbedriftene får tilgang til kapital gjennom inkubatorenes nettverk. Ellers ser vi at morbedriftene bruker tjenester innen

kategorien ”utstyr og teknisk hjelp” i utstrakt grad. I tabell 5.13 har vi bedt de som bruker de angitte tjenestene i tabellen over om å vurdere kvaliteten på tjenestene på en skala fra 1 (svært misfornøyd) til 7 (svært fornøyd).

**Tabell 5-13: Vurdering av inkubatorens tjenestetilbud**

| Type respondent                                                                                                  | Inkubatorbedrift         | Morbedrift               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Spørsmål: Hvor fornøyd er du med de tjenestene som inkubatoren leverer inn mot følgende områder:</b>          | <b>Snitt (score 1-7)</b> | <b>Snitt (score 1-7)</b> |
| Nettverk (feks tilgang til forskere, forskningsinstitutter og industrielle miljø)                                | 5.27                     | 5.44                     |
| Forretningsutvikling (for eksempel hjelp med forretningsplan, regnskap)                                          | 5.19                     | 5.38                     |
| Oppfølging (feks, coaching & mentor tjenester, hjelp med formulere og nå milepæler)                              | 4.91                     | 5.19                     |
| Finansiering (for eksempel, kontakt med såkorn/venture selskaper, banker, og offentlig virkemiddelapparat)       | 4.89                     | 4.93                     |
| Utstyr og teknisk hjelp (feks, kontorlokaler, internett tilgang, tilgang til maskiner, tilgang til tekniske råd) | 4.86                     | 5.00                     |
| Bedriftsutvikling (feks, rekruttering av medarbeidere og ledelse)                                                | 4.72                     | 5.12                     |
| Markedsarbeid (feks, kundehjelp, markedsføringsråd)                                                              | 4.54                     | 4.53                     |
| Juridisk bistand (feks, hjelp med rettigheter, intellektuell eiendom)                                            | 3.59                     | 4.09                     |
| N                                                                                                                | 17-43                    | 11-17                    |

Hvis man antar at en score på 4 på en vår skala er en ”nøytral holdning” så har både inkubatorbedriftene og morbedriftene en positiv vurdering at kvaliteten på de tjenestene som inkubatorene leverer. Det er imidlertid ett unntak, og det er inkubatorens tjenestetilbud innen ”juridisk bistand” som vurderes noe negativt. Det er også stor grad av samsvar i svarene fra morbedriftene og inkubatorbedriftene. Dette styrker da en ”hypotese” om at inkubatorene leverer et tjenestetilbud av relativt høy kvalitet, med et mulig unntak av tjenester innen ”juridisk bistand”.

### **5.3.3. Interaksjon og samhandling i industri-inkubatorene**

I avsnittet ovenfor har vi kartlagt i hvilken grad inkubatorene tilbyr relevante tjenester og hvorvidt kvaliteten på disse tjenestene er god. Graden av interaksjon i inkubatoren, mellom inkubatorbedrifter, og samhandling mellom inkubatorleder og inkubatorbedrift er også viktig (Hackett & Dilts, 2004;2007).

I vår survey ba vi inkubatorleaderne oppgi antall timer per år de bruker på en ”typisk” industri-inkubatorbedrift. Svarene varierer fra 100 til 350 timer. Tallet må imidlertid antas å variere sterkt fra bedrift til bedrift. I vår survey til inkubatorbedriftene ba vi dem om å ta stilling til en del påstander om i hvilken grad interaksjonen og samhandlingen med inkubatorleder har vært viktig for bedriftens utvikling. Disse spørsmålene er utviklet fra amerikansk inkubatorforskning (Hackett & Dilts, 2004;2007). For å gjøre en vurdering av hvordan tjenestetilbudet påvirket utviklingen i bedriftene og prosjektene ba vi disse gjøre en vurdering av hva inkubatoren har bidratt med til deres bedrift/prosjekt. Nedenfor rapporterer vi gjennomsnittsscorene på disse spørsmålene der verdi 1 er ”helt uenig” og verdi 7 er ”helt enig”. Svarene er gjengitt i tabell 5.14.

**Tabell 5-14: Bidrag fra inkubatoren vurdert av bedriftene/prosjektene**

| <b>Spørsmål: I hvilken grad har inkubatoren ført til følgende for din bedrift/prosjekt...</b>                                            | <b>Gj. snitt (1-7)</b> | <b>Andel 5-7</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------|
| Din bedrift/prosjekt sin troverdighet har blitt styrket på grunn av tilknytningen til inkubatoren                                        | 5.11                   | 67,4 %           |
| Inkubatorleder bruker tilstrekkelig med tid på din bedrift/prosjekt                                                                      | 4.98                   | 66,6 %           |
| Inkubatoren har gitt din bedrift/prosjekt råd som er enkle å forstå                                                                      | 4.87                   | 62,2 %           |
| Inkubatoren har bidratt til å utvikle din bedrift/prosjekt sin forretningsmodell på en god måte                                          | 4.72                   | 63,1 %           |
| Din bedrift/prosjekt følger rådene til inkubatoren/inkubatorleder                                                                        | 4.71                   | 60 %             |
| Inkubatoren har levert administrative tjenester av høy kvalitet til din bedrift/prosjekt                                                 | 4.67                   | 60,8 %           |
| Inkubatoren har levert operasjonelle råd av høy kvalitet til din bedrift/prosjekt                                                        | 4.65                   | 63 %             |
| Interaksjonen mellom inkubatorleder og din bedrift/prosjekt har redusert sannsynligheten for at du/dere gjør feilaktige og kostbare valg | 4.54                   | 54,3 %           |
| Inkubatoren er et godt utviklingsmiljø for din bedrift/prosjekt                                                                          | 4.38                   | 48,9 %           |
| Inkubatoren har gitt din bedrift/prosjekt tilgang til finansiering og kapital                                                            | 4.26                   | 45,6 %           |
| Inkubatoren har gitt din bedrift/prosjekt tilgang til ledelseskompentanse av høy kvalitet                                                | 3.89                   | 41,3 %           |
| Din bedrift/prosjekt nyttegjør seg av alle tjenester som inkubatoren tilbyr                                                              | 3.72                   | 34,8 %           |
| Inkubatoren har gitt din bedrift/prosjekt tilgang til teknisk kompetanse av høy kvalitet                                                 | 3.48                   | 28,2 %           |
| Din bedrift/prosjekt har lært strategier for hvordan forretningssuksess kan oppnåes fra andre inkubatorbedrifter                         | 3.43                   | 32,5 %           |
| Din bedrift/prosjekt har lært mye fra andre inkubatorbedrifter                                                                           | 2.78                   | 15,3 %           |
| Din bedrift/prosjekt følger råd fra andre inkubatorbedrifter                                                                             | 2.70                   | 8,6 %            |
| N = 45-46                                                                                                                                |                        |                  |

Hovedinntrykket fra tabell 5.14 er at inkubatorbedriftene ser ut til å være tilfreds med innvolvingen fra inkubatoren. To tredjedeler av bedriftene mener i stor grad at inkubatoren bruker tilstrekkelig tid på deres bedrift. Videre er det interessant å merke seg at en stor andel av inkubatorbedriftene oppgir at inkubatoren bidrar til styrket troverdighet for deres bedrift/prosjekt.

Lavest score får inkubatorens bidrag til teknisk kompetanse og verdien av samhandlingen med andre inkubatorbedrifter. Det er likevel verd å merke seg at noen av bedriftene mener disse faktorene i stor grad har vært et bidrag.

Generelt virker inkubatorbedriftene godt fornøyd med inkubatoren. Spesielt inkubatorens bidrag med nettverk i forbindelse med etableringen trekkes fram av mange. Her er noen kommentarer fra bedrifter og prosjekter om inkubatoren:

- Engasjerte og dyktige folk, som har gjeve meg god oppfølging.
- Godt miljø. Mye entusiasme. Tilgang til kompetanse.
- Inkubatoren har gjort det mulig å få gehør for prosjektet og starte de grunnleggende undersøkelsene av teknologivalg for å realisere ideen.
- Seriøs, velmenende og kvalifisert hjelp. De har bidratt vesentlig både med rådgivning og faktisk hjelp.
- Godt med et nettverk ved etablering, det som kanskje er det aller viktigste.
- God oppfølging og rettledning.
- Kompetente folk + nettverk.
- Den har vært til meget god hjelp når det gjelder utviklingen av konseptet mitt kommersielt.
- For lite IKT relatert miljø rettet mot mitt IKT prosjekt.
- Inkubatoren fungerer som en veileder og motivator for vårt prosjekt. Deres kunnskaper har kommet oss tilgode.
- Generelt veldig fornøyd med inkubatoren, men kunne godt ha fulgt oss opp litt mer og ikke "sluppet taket før bedriften kan stå på egne ben".
- Er fornøyd pga av kompetansen til de ansatte i inkubatoren som har vært i markedet i mange år og har kompetanse og et nettverk.
- Inkubatoren ga tilgang til større nettverk.

#### **5.3.4. Inkubatorens rolle som nettverksbygger**

Mange industri-inkubatorer har også en rolle som nettverksbygger, både lokalt, regionalt og nasjonalt. I tabell 5.15 rapporterer vi svar fra inkubatorbedriftene på i hvilken grad industri-inkubatoren har hjulpet dem med å komme i kontakt med nye kunder, leverandører, forskningsinstitutt etc. Spørsmålene ble innledet med følgende tekst: "Vi ønsker nå å få vite mer om hvilke øvrige resultater og effekter

som din bedrift / prosjekt har hatt på grunn av Industri-inkubatoren: Vennligst vurder betydningen av inkubatorleder og de tjenester som inkubatoren har levert ovenfor ditt prosjekt/bedrift". Bedriftene ble bedt om å vurdere dette langs en skala fra 1 (ingen grad) til 7 (i svært stor grad).

**Tabell 5-15: Inkubatorens bidrag til kontakter og samarbeid**

| <b>I hvilken grad har inkubatoren ført til følgende for din bedrift/prosjekt...</b> | <b><i>Snitt</i></b> | <b><i>Prosent høy grad</i></b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| Bedre kontakt med det offentlige virkemiddelapparatet                               | 4.11                | 36,9 %                         |
| Kontakt med nye/potensielle kunder                                                  | 3.50                | 28,2 %                         |
| Bedre kontakt med Industri-inkubatorens morbedrift(er)                              | 3.15                | 23,9 %                         |
| Kontakt med nye/potensielle leverandører                                            | 3.09                | 21,6 %                         |
| Mer samarbeid med FoU institutter                                                   | 2.87                | 24,4 %                         |
| Mer samarbeid med universiteter og høyskoler                                        | 2.37                | 10,9 %                         |
| N = 45-46                                                                           |                     |                                |

Som vi ser i tabell 5.15 vurderer inkubatorbedriftene det slik at industri-inkubatoren og de tjenester som inkubatorene har levert i moderat grad har hjulpet dem til å komme i kontakt med potensielle nye kunder og leverandører. Kontakten med inkubatorenes morbedrifter har også blitt bedret i moderat grad. Den viktigste effekten i tabellen over er imidlertid at kontakten med det øvrige offentlige virkemiddelapparatet har blitt bedre. Vi ser også at kontakten med forskningsinstitutter har blitt bedret i moderat grad, mens kun et fåtall inkubatorbedrifter svarer at de har fått bedret kontakt i "høy grad" med universiteter og høyskoler som skyldes industri-inkubatoren.

Det er i denne sammenhengen relevant å avdekke hvilke typer aktører industri-inkubatorene arbeider med. Vi spurte derfor inkubatorlederne i hvilken grad de samarbeidet med en rekke aktører for å utvikle industri-inkubatorbedriftene. Svarene er rapportert i tabell 5.16 der vi har bedt dem om å vurdere graden i samarbeidet på en skala fra 1 (svært liten grad) til 7 (svært stor grad).

**Tabell 5-16: Aktører som industri-inkubatorene samarbeider med**

| <b>I hvilken grad samarbeider din industri-inkubator med følgende aktører for å utvikle inkubatorbedriftene?</b> | <b>Snitt<br/>(Score 1-7)</b> | <b>Prosent høy grad</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Etablerte bedrifter i regionen                                                                                   | 5.79                         | 85,7 %                  |
| Innovasjon Norge                                                                                                 | 5.62                         | 84,7 %                  |
| Næringshage                                                                                                      | 4.54                         | 53,9 %                  |
| Banker                                                                                                           | 4.31                         | 46,2 %                  |
| SIVA                                                                                                             | 4.31                         | 38,5 %                  |
| Kommune                                                                                                          | 4.29                         | 50,0 %                  |
| Fylkeskommunen                                                                                                   | 4.21                         | 42,8 %                  |
| Forskningsinstitusjon                                                                                            | 4.21                         | 35,7 %                  |
| Etablerte bedrifter i landet for øvrig                                                                           | 4.14                         | 36,8 %                  |
| Kunnskapspark                                                                                                    | 3.92                         | 38,5 %                  |
| Universitet / høyskole                                                                                           | 3.64                         | 35,7 %                  |
| Business angels (private investorer)                                                                             | 3.31                         | 38,5 %                  |
| Venture kapital miljø                                                                                            | 3.31                         | 23,1 %                  |
| Såkorn fond                                                                                                      | 3.31                         | 23,1 %                  |
| Forskningsrådet                                                                                                  | 3.00                         | 15,4 %                  |
| Forskningspark                                                                                                   | 2.85                         | 15,4 %                  |
| N = 13-14                                                                                                        |                              |                         |

Som tabell 5.16 viser samarbeider industri-inkubatorene i utstrakt grad med Innovasjon Norge og ”etablerte bedrifter” i inkubatorens egen region. Sistnevnte aktør vil nok i stor grad være inkubatorens morbedrift(er). Ut over dette er ”næringshager”, ”banker”, og ”kommune” aktører som omtrent halvparten av inkubatorene har et omfattende samarbeid med. Omtrent en tredjedel av industri-inkubatorene oppgir også at de i høy grad samarbeider med ”etablerte bedrifter” i landet forøvrig. Ut over dette så ser vi at ”kun” 38 prosent hevder at de har et samarbeid (i høy grad) med SIVA om å utvikle inkubatorbedriftene. Sistnevnte kan tyde på at mange inkubatorlederne vurderer det slik at det i første rekke er finansieringen fra SIVA som er viktig når det gjelder arbeidet med å utvikle inkubatorbedriftene.

### **5.3.5. Betydning av inkubatoren i forhold til andre aktører**

Mange aktører spiller en sentral rolle i oppstart og utvikling av en bedrift eller prosjekt. I svarene ovenfor oppgir mange av bedriftene og prosjektene at industri-inkubatoren har spilt en betydelig rolle for deres bedrift/prosjekt. Det kan imidlertid være vanskelig å identifisere hvilket bidrag industri-inkubatorene har i forhold til bidragene fra andre aktører. En svakhet med flere av spørsmålene ovenfor er at de kun omhandler inkubatorens rolle, mens viktige bidrag fra andre aktører ikke kommer fram. For å få fram inkubatorens relative betydning ba vi

bedriftene og prosjektene ta stilling til i hvor stor grad ulike aktører har bidratt til bedriftens/prosjektets utvikling på tre områder. Disse tallene må imidlertid tolkes med en viss varsomhet, siden alle bedriftene har hatt kontakt med en inkubator, men ikke nødvendigvis med alle de andre aktørene.

Først ba vi bedriftene/prosjektene om å angi hvor teknologien hadde sitt opphav da de først begynte å arbeide med prosjektet/bedriften. Dette er vurdert på en skala fra 1 (i ingen grad) til 7 (i svært stor grad). De ti viktigste kildene er oppsummert i tabell 5.17.

**Tabell 5-17: Bidrag fra ulike aktører til opprinnelig ide/teknologi**

| <b>Spørsmål: Vennligst angi hvor teknologien som du/dere nå holder på å utvikle hadde sitt opphav da du/dere først begynte å arbeide med prosjektet/bedriften?</b> | <b>Gjennomsnittlig score</b> | <b>Score 5-7</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------|
| Gründernes yrkeserfaring                                                                                                                                           | 5.15                         |                  |
| Annen bedrift                                                                                                                                                      | 2.93                         |                  |
| Tidligere gründerbedrift                                                                                                                                           | 2.53                         |                  |
| Kunder                                                                                                                                                             | 2.41                         |                  |
| Industri-inkubatorens morbedrift(er)                                                                                                                               | 2.41                         |                  |
| Universitet / høyskole                                                                                                                                             | 2.28                         |                  |
| Leverandører                                                                                                                                                       | 2.24                         |                  |
| Din bedrifts styre                                                                                                                                                 | 2.15                         |                  |
| Tidligere kollegaer                                                                                                                                                | 2.15                         |                  |
| Industri-inkubator                                                                                                                                                 | 2.07                         |                  |

Merknad: forskningsinstitutt, næringshage, familie/venner og konsulenter/rådgivere fikk lavere score enn disse.

Ikke uventet kom gründernes egen yrkeserfaring ut som den suverent viktigste kilden til ideen eller teknologien. Andre viktige kilder var andre bedrifter, tidligere gründerbedrift og kunder. Industri-inkubatorens morbedrift var en viktig kilde for noen, men ikke mange av ideene. Det samme gjelder universitet/høgskole. Det er også interessant å merke seg at noen bedrifter angir at industri-inkubatoren har vært en kilde til ideens opphav. Dette støtter opp under tidligere funn om at inkubatorene i noen tilfeller arbeider med ideutvikling i tidlig fase.

For å kartlegge det videre utviklingsforløpet til ideen/teknologien ba vi bedriftene og prosjektene om å vurdere bidrag fra ulike aktører innen to områder. Først ba vi om en vurdering av hvem som har bidratt til å utvikle teknologien. Deretter ba vi om en vurdering av hvem som har bidratt til å organisere og kommersialisere teknologien (slik som å skaffe kunder, leverandører, lokaler, finansiering,

rekruttering). Score for de ti viktigste bidragsyterne i hver kategori er gjengitt i tabell 5.18 og 5.19.

**Tabell 5-18: Bidrag fra ulike aktører til utvikling av ide/teknologi**

| <b>Spørsmål: I hvilken grad har følgende aktører bidratt til å utvikle teknologien?</b> | <b>Gjennomsnittlig score</b> | <b>Score 5-7</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------|
| Gründer(e) selv                                                                         | 5.21                         |                  |
| Din bedrifts ansatte                                                                    | 3.41                         |                  |
| Andre bedrifter                                                                         | 3.04                         |                  |
| Din bedrifts styre                                                                      | 2.83                         |                  |
| Kunder                                                                                  | 2.57                         |                  |
| Industri-inkubator                                                                      | 2.55                         |                  |
| Innovasjon Norge                                                                        | 2.50                         |                  |
| Konsulenter/rådgivere                                                                   | 2.36                         |                  |
| Leverandører                                                                            | 2.35                         |                  |
| Inkubatorens morbedrift(er)                                                             | 2.28                         |                  |

Merknad: forskningsinstitutt, universitet/høyskole, næringshage, familie/venner, såkornsselskaper, ventureselskaper, bedriftsrådgiver, revisor, advokat og tidligere kollegaer fikk lavere score enn disse.

**Tabell 5-19: Bidrag fra ulike aktører til organisering og kommersialisering av ide/teknologi**

| <b>Spørsmål: I hvilken grad har følgende aktører bidratt til å organisere og kommersialisere teknologien (slik som å skaffe kunder, leverandører, lokaler, finansiering, rekruttering)?</b> | <b>Gjennomsnittlig score</b> | <b>Score 5-7</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------|
| Gründer(e) selv                                                                                                                                                                             | 5.64                         |                  |
| Industri-inkubator                                                                                                                                                                          | 2.89                         |                  |
| Din bedrifts ansatte                                                                                                                                                                        | 2.89                         |                  |
| Din bedrifts styre                                                                                                                                                                          | 2.63                         |                  |
| Inkubatorens morbedrift(er)                                                                                                                                                                 | 2.57                         |                  |
| Innovasjon Norge                                                                                                                                                                            | 2.48                         |                  |
| Kunder                                                                                                                                                                                      | 2.36                         |                  |
| Andre bedrifter                                                                                                                                                                             | 2.24                         |                  |
| Konsulenter/rådgivere                                                                                                                                                                       | 1.83                         |                  |
| Leverandører                                                                                                                                                                                | 1.83                         |                  |

Merknad: næringshage, universitet/høyskole, forskningsinstitutt, familie/venner, såkornsselskaper, ventureselskaper, bedriftsrådgiver, revisor, advokat og tidligere kollegaer fikk lavere score enn disse.

Det må presiseres at svarene ikke bør tolkes som en rangering av ulike aktører, eller som en vurdering av deres innsats. Svarene viser en subjektiv vurdering av hvilke aktører som oppleves som betydningsfulle for ulike aspekter av bedriftens eller prosjektets utvikling. Naturlig nok vurderes interne ressurser, spesielt

grunderne selv, men også bedriftens egne ansatte og styret som viktig både for teknologiutvikling og organisering. Når det gjelder teknologiutvikling vurderes andre bedrifter som betydningsfulle av en del. Det samme gjelder morbedrift, kunder, industri-inkubatoren og Innovasjon Norge.

Når det gjelder bidrag til organisering av virksomheten kommer mange av aktørene ut med en score som er ganske lik som for teknologiutvikling. Et unntak er industri-inkubatoren som for organisering scorer svært høyt sammenlignet med de andre og kommer ut som nest viktigst etter grunderne selv. Dette støtter funnene tidligere i dette kapitlet om at industri-inkubatorene har spilt en viktig rolle for mange av bedriftene og prosjektene, og da spesielt på faktorer relatert til organisering.

#### **5.4. REKRUTTERING AV KVINNER**

Virkemiddelapparatet har for tiden et sterkt fokus på kvinner i forbindelse med entreprenørskap og innovasjon, som for eksempel SIVA sin satsning Kvinnoasjon. Samtidig viser det seg at det er en utfordring å rekruttere kvinner til gründervirksomhet. Industri-inkubatorene er her intet unntak, selv om det i følge inkubatorlederne finnes 6 kvinner som er gründere eller prosjektledere (to på Lovund, en i Mosjøen, to på Stord og en i Stryn). Fem av disse er tilknyttet en inkubator som har kvinnelig leder eller forretningsutvikler.

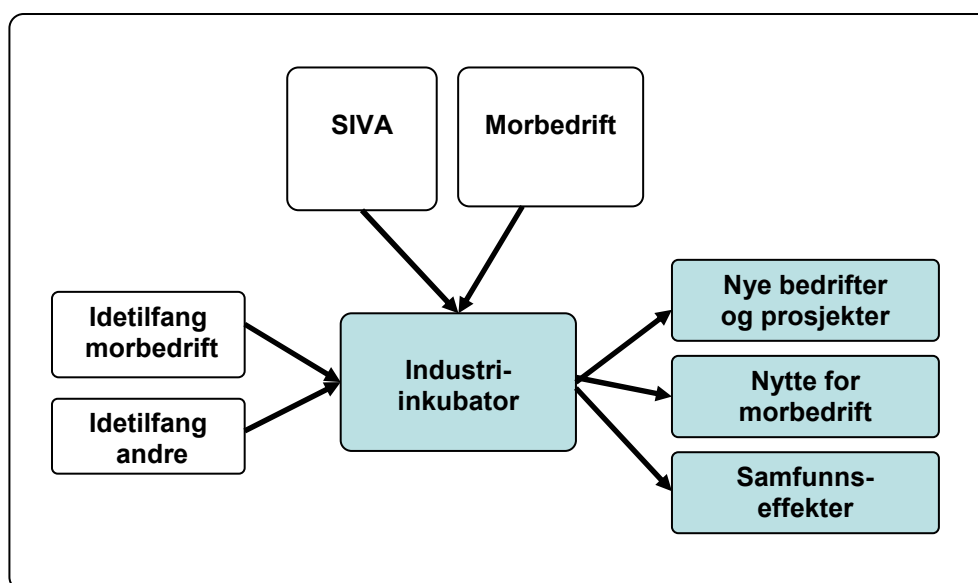
Som referert i kapittel 5.1.2 mener 60 prosent av inkubatorlederne at det er vanskelig å rekruttere bedrifter drevet av kvinner. I vår survey ba vi både inkubatorlederne og morbedriftene om å gi en vurdering av hvordan industri-inkubatorene kan gå frem for å rekruttere flere kvinner til å etablere egen virksomhet. Av de som svarte på dette spørsmålet henviste noen til at det er få kvinner med teknisk utdanning og jobb i industrien, slik at rekrutteringsgrunnlaget er lite i de omgivelser hvor industri-inkubatorene opererer. Et slikt synspunkt kan imidlertid problematiseres på flere måter. Hvis man definerer ”kvinner med teknisk utdanning og jobb i industrien” til å utgjøre industri-inkubatorenes mulige rekrutteringsgrunnlag så er dette rekrutteringsgrunnlaget lite. Det bør imidlertid stilles spørsmål ved om ikke kvinner kan utvikle industrielle ideer uavhengig av om de har teknisk utdanning eller erfaring fra industrien. For å rekruttere flere kvinner med ideer inn i industri-inkubatorene bør man nok ikke i første rekke tenke at ”kvinner med teknisk utdanning og industrierfaring” er det eneste rekrutteringsgrunnlaget. Muligens finnes det ”industri-ideer” i tradisjonelle kvinneyrker som helse og omsorg, noe som i våre dager må kunne karakteriseres

som vekstbransjer? Slik kan det innvendes at offentlige virkemidler i større grad bør rettes inn mot bransjer der kvinner er.

Flere inkubatorledere nevnte videre interessen for tekniske fag og entreprenørskap også burde stimuleres, spesielt blant barn og unge. Noen mente at kvinner ofte har mindre risikovilje enn menn og at gode rollemodeller var viktige. Det ble også nevnt at gründere var generelt en mangelvare, slik at flere både kvinnelige og mannlige gründerpotensialer var velkomne.

## 6. RESULTATER OG EFFEKTER AV INDUSTRI-INKUBATORSATSINGEN

I dette kapitlet vil vi kartlegge effektene av industri-inkubatorprogrammet og gjøre vurderinger knyttet til programmets addisjonalitet, det vil si i hvilken grad de oppnådde effektene kan spores til programmet. Resultater og effekter av industri-inkubatorenes arbeid kan i hovedsak komme til syne på tre ulike nivåer; de direkte resultatene av bedriftene og prosjektene, resultater for morbedrift og andre samfunnseffekter. For hver type resultat og effekt vil vi gjøre en vurdering av addisjonaliteten i inkubatorenes arbeid. En sentral del av dette kapitlet er dermed viet til vurderingen av i hvilken grad SIVA gjennom industri-inkubatorprogrammet har bidratt til å utløse resultatene og effektene.



Figur 6-1: Resultater og effekter av industri-inkubatorene.

### 6.1. RESULTATER OG EFFEKTER HOS BEDRIFTENE OG PROSJEKTENE

Mange av de viktigste effektene som oppstår i industri-inkubator programmet vil skapes av selvstendige inkubatorbedrifter eller interne utviklingsprosjekt.

Sysselsetting og omsetning er viktige indikatorer på økonomiske effekter og resultater i så måte.

#### **6.1.1. Sysselsetting og betaling for første salg**

Ifølge SIVA hadde inkubatorbedriftene i 2007 en samlet sysselsetting på 332 ansatte. Anslag på sysselsetting per dags dato fra inkubatorlederne tilsier en sysselsetting på 384 ansatte. I vår e-post undersøkelse til inkubatorbedriftene har vi fått svar fra 47 bedrifter og prosjekter som utgjør omtrent 47 prosent av populasjonen. Disse har rapportert om en samlet sysselsetting på 405 årsverk (sp 36), omsetning på 255 millioner (sp 39) siste 12 måneder. Grunnen til at 47 bedrifter (47 % av populasjonen) rapporterer om et større antall sysselsatte enn det inkubatorlederne og SIVA gjør kan være at en bedrift med 170 ansatte er med blant de som har svart på spørreskjemaet. Dette selskapet ble imidlertid etablert før SIVA kom med i inkubatoren og etableringen blir derfor ikke regnet inn som et resultat av SIVAs innsats. Tallene fra de inkubatorbedriftene og prosjektene som har svart på spørreundersøkelsen tyder imidlertid på at anslagene fra inkubatorlederne er forholdsvis korrekte.

I gjennomsnitt sysselsetter inkubatorbedriftene / prosjektene omtrent 8,6 årsverk. Dette gjennomsnittet dras imidlertid opp at et par store vekstbedrifter. Holder vi disse utenfor beregningene så sysselsetter inkubatorbedriftene/prosjektene i gjennomsnitt 2,3 årsverk.

De 47 inkubatorbedriftene og prosjektene som omfattes av vår survey rapporterer om en samlet sysselsetting på 405 årsverk og en omsetning på 255 millioner i løpet av siste 12 måneder.

Første salg til kunde er ansett som en av de viktigste milepelene i løpet av oppstarten til en bedrift. Vi ba derfor bedriftene angi tidspunkt eller forventet tidspunkt for betaling fra første salg som oppsummert i tabell 6.1. En god del inkubatorbedrifter/prosjekter har allerede oppnådd og fått betaling for første salg til kunde. Som diskutert ovenfor er dette en god indikasjon på mulig fremtidig verdiskapning i industri-inkubatorprogrammet. Samtidig er det slik at 37,8 prosent av bedriftene har ennå ikke fått første betaling fra kunde.

**Tabell 6-1: Bedriftenes og prosjektenes fase beregnet ut fra første salg.**

| <b>Spørsmål: Har din bedrift/prosjekt mottatt betaling for første salg?</b> | <b>Antall</b> | <b>Prosent</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Ja, for mer enn 2 år siden                                                  | 13            | 28.9           |
| Ja, for mellom 1 og 2 år siden                                              | 9             | 20.0           |
| Ja, siste år                                                                | 6             | 13.3           |
| Nei, forventes innen 1 år                                                   | 7             | 15.6           |
| Nei, forventes innen 2 år                                                   | 6             | 13.3           |
| Nei, forventes om mer enn 2 år                                              | 4             | 8.9            |
| Sum                                                                         | 45            | 100.0          |

Mange inkubatorbedrifter og prosjekter er nyetablerte eller i en etableringsfase. Det meste av økonomiske resultater kan derfor forventes å ligge fremover i tid.

### **6.1.2. Vekstpotensiale**

En liten andel av alle nyetableringer er såkalte vekstbedrifter. Det er vanskelig å forutse hvilke bedrifter som vil vokse på sikt, men en viktig forutsetning for videre vekst har ofte vist seg å være at bedriften har ambisjoner om å vokse. Vilje til vekst er med andre ord en indikasjon, men ingen garanti for videre vekst. For å få en vurdering av vekstpotensialet ba vi bedriftene/prosjektene om å gi et anslag på antall årsverk i bedriften om to år og omsetning om to år. Samlet sett så forventer bedriftene en vekst i sysselsetting fra 405 i dag til 1057 om to år. På et aggregert nivå representerer dette en vekst i sysselsettingen på omkring 161 prosent. Kalkulerer man den antatte vekstraten på bedriftsnivået blir veksten på 241 prosent i gjennomsnitt per bedrift. Det må imidlertid understrekes at mange bedrifter er svært små og ønsker å vokse fra et lavt antall sysselsatte. I tabell 6.2 undersøker vi kvalitative forhold rundt inkubatorbedriftenes vekstambisjoner og barrierer for vekst. Vurderingene er gjort på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig).

**Tabell 6-2: Inkubatorbedriftenes vekstambisjoner og barrierer**

| <b>Spørsmål: I hvilken grad er du uenig eller enig i de følgende utsagn:</b>            | <b>Gjennomsnitt</b> | <b>Standardavvik</b> | <b>Prosent Høy grad</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|
| Jeg/vi ønsker at bedriften/prosjektet skal få en betydelig sysselsettingsvekst          | 5.04                | 1.953                | 60 %                    |
| Jeg/vi ønsker at bedriften/prosjektet skal få en betydelig omsetningsvekst              | 6.07                | 1.514                | 86,6 %                  |
| Det er lett å rekruttere de riktige personene for å vokse                               | 3.44                | 1.984                | 28,8 %                  |
| Det er lett å skaffe finansiering for å vokse                                           | 3.44                | 1.949                | 33,3 %                  |
| Det er et stort marked for bedriftens/prosjektets produkter og tjenester lokalt         | 4.31                | 2.141                | 46,7 %                  |
| Det er et stort marked for bedriftens/prosjektets produkter og tjenester i Norge        | 5.41                | 1.703                | 70,5 %                  |
| Det er et stort marked for bedriftens/prosjektets produkter og tjenester internasjonalt | 5.33                | 2.121                | 66,7 %                  |
| N = 44-45                                                                               |                     |                      |                         |

Med unntak av 4 bedrifter/prosjekter så oppgir alle at de vil ha en viss andel av omsetningen om to år som skyldes eksport. 10 bedrifter/prosjekt hevder at de vil ha en eksportgrad på mer enn 50 prosent.

Inkubatorbedriftene har betydelig vekstambisjoner og over 91 prosent forventer å nå ut til et internasjonalt marked i løpet av to år. 10 bedrifter/prosjekter forventer en eksportandel på over 50 prosent av omsetningen om to år.

### **6.1.3. Eierskap og investert ekstern egenkapital**

Evalueringen har også kartlagt ulike dimensjoner ved finansiering og eierskap i inkubatorbedriftene. Dette er relevant blant annet fordi ekstern egenkapital gjerne brukes som en indikasjon på om eksterne markedsaktører synes bedriftene er så interessante at de ønsker å ha en eierandel i bedriften. Mange av inkubatorbedriftene er imidlertid i en tidlig fase. Kun 61,7 prosent av de bedriftene vi har fått svar fra oppgir å være et aksjeselskap. På spørsmål om hvor mye ekstern egenkapital andre har skutt inn i bedriften svarer 18 bedrifter at de til sammen har mottatt over 100 millioner.

”Private investorer” og ”industri-inkubatoren” er de hyppigst forekommene investorene (10 bedrifter oppgir disse to), mens kun 3 bedrifter har mottatt såkorn og 1 venturekapital. Den lave forekomsten av såkorn- og venturefinansiering blant

inkubatorbedriftene kan være en indikasjon på svikt i kapitalmarkedet i forhold til ”tidligfasefinansiering”. I litteraturen er det gjerne antatt at venture- og såkornkapitalfasene kommer etter inkubasjonsfasen. Hvis inkubatorbedriftene ikke har tilgang på såkorn- og venturekapital etter inkubasjonsfasen så kan dette utgjøre viktige barrierer for videre vekst. Det bør derfor vurderes om industri-inkubatorene bør etablere sterkere koblinger mot såkorn og venture miljø. På den annen side er det få av inkubatorbedriftene som har forsøkt å få tilgang på såkorn eller venture kapital. Sammenhengene mellom inkubasjons, såkorns- og venturefasene er ikke klare innenfor rammene av industri-inkubatorprogrammet. Utover investert ekstern egenkapital oppgir 20-30 prosent av inkubatorbedriftene at inkubatoren, Skattefunn og kommune/fylkeskommune er kilder som finansierer drift og investeringer (utover ekstern egenkapital).

18 av bedriftene og prosjektene som er tilknyttet industri-inkubatorene har til sammen fått tilført over 100 millioner i ekstern egenkapital, men få av inkubatorbedriftene og prosjektene har mottatt såkorn- eller venturefinansiering.

#### **6.1.4. FoU, innovasjon og kommersialisering**

En sentral del av industri-inkubatorprogrammets målsetning er å bidra til utvikling av innovasjonsmiljøer og kunnskapsintensiv næringsvirksomhet i industriområder med omstillings- og nyskappingsbehov. Omstilling og utvikling gjennom forskning og utvikling (FoU), innovasjon, og kommersialisering av innovasjoner er viktige stikkord. I tidligere avsnitt har vi fokusert på innovasjon og knoppskyting i sfæren til morbedrift. I dette avsnittet skal vi se nærmere på inkubatorbedriftenes FoU-innsats og innovasjonsevne.

Omtrent 46 prosent av bedriftene hevder de drev med FoU de siste 12 månedene og slike kostnader utgjorde omtrent 38 millioner kroner siste 12 måneder. Et viktig spørsmål er i hvilken grad industri-inkubatoren har bidratt til å påvirke denne FoU aktiviteten. Dette undersøker vi i tabell 6.3 nedenfor.

**Tabell 6-3: Inkubatorens betydning for FoU-aktivitet**

| Hva ville skjedd med FoU-aktiviteten dersom din bedrift/prosjekt ikke hadde blitt tilknyttet en industri-inkubator? | Frekvens | Prosent |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|
| FoU-arbeidet ville blitt gjennomført uten endringer, samme skala og tidsskjema                                      | 5        | 23.8 %  |
| FoU-arbeidet ville blitt gjennomført i samme skala, men på et senere tidspunkt                                      | 7        | 33.3 %  |
| FoU-arbeidet ville blitt gjennomført på samme tidspunkt, men i en mer begrenset skala                               | 5        | 23.8 %  |
| FoU-arbeidet ville blitt utsatt på ubestemt tid                                                                     | 2        | 9.5 %   |
| FoU-arbeidet ville ikke blitt gjennomført                                                                           | 2        | 9.5 %   |
|                                                                                                                     | N = 21   | 100 %   |

Over 75 prosent av inkubatorbedriftene med FoU-aktivitet hevder at denne FoU-aktiviteten ikke ville funnet sted i samme skala eller blitt gjennomført på samme tid uten inkubatoren. Nesten 20 prosent hevder at FoU aktiviteten ikke ville blitt gjennomført eller utsatt på ubestemt tid. FoU er gjerne regnet som en "input" til generell innovasjonsaktivitet. Samtidig er det slik at mange industribedrifter utvikler nye innovasjoner uten å bruke ressurser på FoU. Vi har derfor spurt inkubatorbedriftene en rekke spørsmål omkring innovasjonsaktivitet. Dette rapporteres i spørsmålet nedenfor der vi hadde følgende innledende tekst: *"Innovasjon er basert på resultater av enten ny teknologisk utvikling, nye kombinasjoner av eksisterende teknologi eller utnyttelse av annen kunnskap ervervet av prosjektet/bedriften."* Dette er rapportert i tabell 6.4.

**Tabell 6-4: Innovasjonsaktivitet i bedriftene/prosjektene**

| Har din bedrift/prosjekt?                                                                    | Prosent ja |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Forbedret et produkt (vare / tjeneste) som eksisterer i markedet?                            | 47,8 %     |
| Introdusert et produkt (vare / tjeneste) som er helt nytt for markedet?                      | 47,8 %     |
| Utviklet en helt ny metode for produksjon eller framstilling av varer eller tjenester?       | 17,8 %     |
| Forbedret en eksisterende metode for produksjon eller framstilling av varer eller tjenester? | 32,6 %     |
| Utviklet en ny metode for lagring, levering eller distribusjon av varer/tjenester            | 2,2 %      |
| Forbedret en eksisterende metode for lagring, levering eller distribusjon av varer/tjenester | 17,8 %     |
| N = 45-46                                                                                    |            |

Det er interessant å merke seg at nesten 50 prosent av inkubatorbedriftene hevder å ha forbedret et eksisterende produkt på markedet (inkrementell innovasjon) og/eller

har introdusert et helt nytt produkt på markedet (radikal innovasjon). Totalt har 75 prosent av alle bedriftene svart ja på minst et av spørsmålene i tabell 6.4. Igjen så er det relevant å avdekke inkubatorens betydning for denne innovasjonsaktiviteten. Det gjøres i spørsmålet gjengitt i tabell 6.5 under.

**Tabell 6-5: Industri-inkubatorens betydning for innovasjonsarbeidet**

| <b>Hva ville skjedd med bedriftens innovasjonsarbeid dersom bedriften/prosjektet ikke hadde vært tilknyttet en industri-inkubator? Foreta en helhetlig vurdering.</b> | <b>Frekvens</b> | <b>Prosent</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| Innovasjonene ville blitt utviklet uten endringer, samme skala og tidsskjema                                                                                          | 5               | 14.3 %         |
| Innovasjonene ville blitt utviklet i samme skala, men på et senere tidspunkt                                                                                          | 15              | 42.9 %         |
| Innovasjonene ville blitt utviklet på samme tidspunkt, men i en mer begrenset skala                                                                                   | 8               | 22.9 %         |
| Innovasjonene ville blitt utsatt på ubestemt tid                                                                                                                      | 4               | 11.4 %         |
| Innovasjonene ville ikke blitt utviklet                                                                                                                               | 3               | 8.6 %          |
|                                                                                                                                                                       | N = 35          | 100 %          |

Omtrent 85 prosent av bedriftene med innovasjonsaktivitet hevder at innovasjonene ikke ville blitt utviklet, ikke utviklet i samme skala eller ikke utviklet på samme tid, uten inkubatoren. Ser vi på den økonomiske verdien av innovasjonsaktiviteten så rapporterer bedriftene selv at innovasjonene totalt sett har generert over 103 millioner i ny omsetning de siste 12 månedene. Kun 3 bedrifter har imidlertid lisensiert ut ny teknologi, og disse bedriftene har hatt lisensinntekt på noe over 4 millioner kroner de siste 12 månedene.

Samlet sett tyder dette på at industri-inkubatorprogrammet har relativ høy grad av addisjonalitet når det kommer til inkubatorbedriftenes FoU- og innovasjonsinnsats. En betydelig andel av inkubatorebedriftenes FoU- og innovasjonsaktivitet ville enten ikke funnet sted, eller funnet sted i lavere skala og omfang, uten industri-inkubatoren. At inkubatorbedriftene har en relativt høy FoU-innsats er en indikasjon på at disse bedriftene er innovative. Utvikling av innovative bedrifter er et av målene for industri-inkubatorprogrammet.

En stor del av inkubatorbedriftene driver innovasjonsvirksomhet og den totale FoU-innsatsen er betydelig.

### **6.1.5. Vurdering av resultataddisjonalitet for bedrifter og prosjekter**

Det er vanskelig å gjøre en presis vurdering av resultataddisjonalitet på bedriftsnivået da det er svært mange faktorer og aktører som spiller inn på oppstarten og utviklingen av bedriftene og prosjektene. En første indikasjon på addisjonalitet er at mange av bedriftene og prosjektene oppgir at industri-inkubatoren har spilt en viktig rolle for at bedriften/prosjektet ble igangsatt. Selv om mange har bidratt til den videre utviklingen av disse bedriftene/prosjektene, synes det likevel klart at noe av resultatene kan tilskrives inkubatorene. Videre angir alle bedriftene og prosjektene at inkubatoren har bidratt med ulike former for ressurser underveis i utviklingen av bedriften/prosjektet. Betydningen av disse bidragene varierer naturlig nok mellom bedriftene/prosjektene, men det generelle inntrykket er at inkubatorens innsats verdsettes høyt. Dette bekreftes av svarene fra morbedriftene som omhandler samme tema. Det er derfor rimelig å anta at en betydelig del av de resultater og effekter som industri-inkubatorprogrammet kan vise til er addisjonal.

Det må imidlertid anføres at de gründerne og prosjektlederne som står bak disse resultatene generelt sett er erfarne og mange har tidligere etablerererfaring. Det er derfor rimelig å anta at mye av drivkraften bak disse bedriftene og prosjektene kan tilskrives disse personene og deres nettverk. Inkubatorene vil da være en bidragsyter på enkelte områder, men ikke kunne tilskrives en hovedrolle.

De fleste industri-inkubatorene og tilhørende bedrifter og prosjekter er fortsatt i en tidlig utviklingsfase. Dette gjør at størstedelen av resultatene og effektene vil ligge fremover i tid. Ved en fortsatt positiv utvikling i porteføljen av bedrifter og prosjekter vil resultatene på sikt kunne bli svært betydningsfulle. Selv om en liten andel av dette kan tilskrives inkubatorprogrammet, vil addisjonaliteten av programsatsingen være betydelig.

Vi ba også inkubatorbedriftene og prosjektene om å utdype med egne ord om hvilken betydning industri-inkubatoren har hatt for deres prosjekt/bedrift.

- Inkubator har vore svært god støtte å ha i oppstartfasen, som rådgjevar, sparringpartner, pådrivar, døråpner og medhjelpar - også når det gjeld finansiering i tidlig fase.
- Har bidratt til rekruttering av nye ansatte, til rekruttering av styremedlemmer og risikovillig investeringskapital.
- Inkubatoren har gjort det mulig å komme videre med ideen/prosjektet.
- Det med felles arena har betydd mest.
- Vi er meget glad for den støtten vi har fått av inkubatoren, men vi ønsker i mye større kontakt mellom bedriften og inkubator, fordi vi ser klart at dette er viktig for det vi arbeider for

- Vi har fått hjelp og råd når vi har hatt bruk for det
- Prosjektet har hatt en kontorplass/postadresse hvor møter og lignende kunne avholdes. Industri-inkubatoren har hatt en leder som gir positive tilbakemeldinger og som er positivt engasjert i prosjektet. Men inkubatormiljøet var ikke rettet mot prosjektets mange IKT teknologiske utfordringer og gav dermed ikke den hjelp som skulle til.
- Vi fikk flere kontakter med næringen.

Det er rimelig å anta at en betydelig del av de resultater og effekter som industri-inkubatorprogrammet kan vise til på bedrifts- og prosjektnivået er addisjonal.

## **6.2. INDUSTRI-INKUBATORENES NYTTE FOR MORBEDRIFT**

Noe som skiller industri-inkubatorene fra de fleste andre inkubatorer er at de også arbeider med interne utviklingsprosjekter hos morbedriftene som ikke tar sikte på å bli selvstendige bedriftsetableringer. På den ene siden skal industri-inkubatorene utvikle nye innovative vekstbedrifter. På den annen side det viktig å sikre fortsatt drift og utvikling hos morbedriftene ved å igangsette og lede utviklingsprosjekt hos morbedriftene som kan sikre eksisterende arbeidsplasser. Som vist i kapittel 5 vurderer morbedriftene at inkubatorene har gitt betydelige bidrag både til nyetableringer med utspring i morbedrift og til utviklingsprosjekter internt i morbedrift.

For å vurdere inkubatorenes nytte for morbedriftene ba vi om en vurdering av i hvilken grad inkubatorene har lyktes på ulike områder. Som vist i tabell 6.6 synes de aller fleste av morbedriftene at inkubatorene i stor grad har lyktes med å etablere nye bedrifter, mens betydelig færre mener inkubatoren har lyktes med å etablere nye internasjonale vekstbedrifter og utviklingsprosjekter internt i bedriften. Inkubatorbedriftene mener at inkubatoren har bidratt til å øke bevissthet og kompetanse om innovasjon internt i bedriften, men synes i liten grad at man så langt har lyktes å øke bidra til å øke lønnsomheten. Dette tyder på at inkubatorene i hovedsak bidrar med endringer som kan ha en effekt på lang sikt, men at de direkte økonomiske effektene så langt er små.

**Tabell 6-6: Morbedriftenes vurdering av inkubatorens resultater**

| Spørsmål: I hvilken grad har inkubatoren lyktes med...             | Gj. snitt | Prosent score 5-7 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|
| Å skape nettverk mellom bedriftene i regionen                      | 4.65      | 52,9 %            |
| Å etablere nye bedrifter                                           | 4.35      | 58,3 %            |
| Å øke bevissthet og kompetanse om innovasjon internt i din bedrift | 4.00      | 35,3 %            |
| Å skape økt lønnsomhet for andre bedrifter i regionen              | 3.87      | 37,5 %            |
| Å etablere nye internasjonale vekstbedrifter                       | 3.06      | 17,7 %            |
| Å utvikle nye utviklingsprosjekter internt i din bedrift           | 3.00      | 17,7 %            |
| Å skape økt lønnsomhet i din bedrift                               | 2.76      | 11,8 %            |
| N = 16-17                                                          |           |                   |

Mange av morbedriftene mener i stor grad at inkubatoren har lyktes med å skape nettverk mellom bedriftene i regionen, noe som tyder på at inkubatorens arbeid også involverer flere bedrifter enn morbedriftene. Dette bekreftes ved at morbedriftene i mye større grad synes at inkubatorene har lyktes med å skape lønnsomhet hos andre bedrifter enn hos dem selv. Dette tyder på at inkubatorene også har en effekt utover morbedrift og de bedriftene og prosjektene som utvikles i inkubatoren. Denne samfunnsnyttens vil bli drøftet i neste avsnitt.

Morbedriftene oppgir at industri-inkubatorene har bidratt både til nyetableringer og interne utviklingsprosjekter med betydelig potensial, men mener samtidig at andre indirekte effekter av inkubatorens arbeid er av større betydning.

### 6.3. INDUSTRI-INKUBATORENES REGIONALE BETYDNING

En sentral målsetning med industri-inkubatorprogrammet er å utvikle den regionale økonomiens omstillingsevne og robusthet. Industri-inkubatorprogrammet skal ha et regionalt fokus, der inkubatorene etableres og utvikles på regionenes premisser og forutsetninger. Gjennom våre casestudier ble vi klar over at flere av inkubatorbedriftene, morbedriftene og industri-inkubatorene har satt i gang prosjekter og aktiviteter som kan ha stor betydning for regional utvikling. Slike samfunnseffekter kan dreie seg om å utvikle nettverk mellom bedrifter, å utvikle grunderkultur og kompetanse lokalt og å bidra til en mindre sårbar næringsstruktur i regioner med et ensidig næringsliv. Slike samfunnseffekter er svært vanskelig å fange opp kvantitativt. Vår tilnærming til dette har vært å spørre morbedriftene, inkubatorbedriftene og industri-inkubatorene om den regionale betydningen til deres aktivitet. Supplert med informasjon fra våre casestudier vil dette gi et bilde

av hvilken potensiell betydning industri-inkubatorprogrammet har for regional utvikling og omstilling.

De aller fleste industri-inkubatorene har også vært med på lede og/eller har satt i gang regionale fellesprosjekter. Selv om det er svært vanskelig å kvantifisere den økonomiske verdien av disse prosjektene er det verdt å merke seg at det kan være viktig for den regionale økonomien og konkurransekraften å få på plass nødvendig infrastruktur, rekruttering av arbeidskraft og kompetanse til regionen, og generell informasjon og opplæring rundt innovasjon og entreprenørskap. Som vist i tabell 5.1 driver de fleste inkubatorene med denne typen aktiviteter.

Vi ba inkubatorlederne med egne ord vurdere de viktigste effektene av inkubatorens arbeid. Infrastruktur, kompetanse og nettverk var elementer som gikk igjen i mange av svarene. En av inkubatorlederne vurderte effektene som følger: *"Målrettet fokus på forretningsutvikling. Inntjeningskravet eller mangel på det gjør at vi kan bruke ressurser på prosjekter som krever lengre tid på kommersialiseringsfasen. Og så er vi "nøytrale" parter som er gode hjelpere og ikke har fokus på egen vinning i prosjektene."* En annen trakk frem rollen som pådriver: *"Vi er en pådriver (motivator) for vekst i industrien: utfordrer bedrifter og privatpersoner til å være innovative og tenke stort. Vi har satt innovasjon mer på kartet i regionen. Vi har vist at en ved samarbeid (mellom Siva og bedrifter) kan skape nye ting. Alle rundt oss er mer bevisste på at når de har en god ide så finnes det faktisk et virkemiddelapparat til å hjelpe dem videre."*

#### **Eksempel på mereffektene fra industrimiljøet i Stryn**

Industrimiljøet i Stryn består av flere mindre industribedrifter, hvor Vest Buss Gruppen, Norges eneste bussprodusent, er den største med omtrent 200 ansatte. I tillegg er flere av de andre industribedriftene underleverandører til Vest Buss. Man har tidligere hatt gode erfaringer med at underleverandører har gjort seg mindre avhengige av en enkelt kunde og etableringen av en industriinkubator kunne hjelpe Vest Buss med å utvikle flere livskraftige underleverandører i Stryn. Når inkubatoren var etablert ble det gjennomført en idedugnad hvor det kom fram at flere av industribedriftene i Stryn hadde behov for lakkerings tjenester. Lakkeringsverkstedet til Vest Buss var umoderne og hadde behov for oppgradering. Et moderne industrilakkeringsverksted i Stryn ville bidra til at flere av industribedriftene kunne få reduserte kostnader, økt kvalitet på produktene, redusert leveringstid og kunne satse på nye produkter. En av de ansatte ved Vest Buss sa seg villig til å starte en lakkeringsbedrift og med støtte blant annet fra industriinkubatoren og Vest Buss er etableringen nå en realitet.

For å avdekke mulige regionale effekter av industri-inkubatorprogrammet, ble også inkubatorbedriftene spurt om å vurdere ulike effekter som kunne oppstå dersom den etableringen eller prosjektet de jobbet med lyktes (rapportert i tabell 6.7). På en skala fra 1 (i ingen grad) til 7 (i svært stor grad) vurderte 59 prosent at deres bedrift/prosjekt i stor grad (score 5, 6 eller 7) ville bidra til økt verdiskapning hos andre bedrifter i regionen. Videre vurderte 54 prosent at de ville bidra til en mer robust næringsstruktur i regionen, 41 prosent at de ville gi opphav til flere gründerbedrifter og 35 prosent at de ville bidra til økt verdiskapning hos morbedrift.

**Tabell 6-7: Potensielle effekter av bedriftene/prosjektene**

| <b>Spørsmål: Hvis ditt prosjekt/bedrift lykkes vil det...</b> | <b>Gjennomsnittlig score</b> | <b>Prosent score 5-7</b> |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Bidra til økt verdiskapning hos inkubatorens morbedrift       | 3.65                         | 34,7 %                   |
| Bidra til økt verdiskapning hos andre bedrifter i regionen    | 4.74                         | 58,6 %                   |
| Bidra til en mer robust næringsstruktur i regionen            | 4.46                         | 54,3 %                   |
| Gi opphav til flere gründerbedrifter                          | 3.89                         | 41,4 %                   |
| N = 46                                                        |                              |                          |

Det er rimelig å anta at inkubatorbedriftene vil ha en overdreven positiv vurdering av egen rolle og at ikke alle vil lykkes med å oppnå de ønskede resultater. Det er likevel interessant å merke seg at inkubatorbedriftene vurderer effekten for morbedrift som relativt betydelig mindre enn effektene for andre bedrifter, næringsstruktur og muligheten for flere nyetableringer. Det er derfor grunn til å anta at nytten som morbedrift har av inkubatoren i like stor grad oppleves av andre bedrifter, slik at den totale effekten av inkubatoren også må inkludere flere enn morbedrift.

Vi ba også inkubatorlederne om med egne ord å beskrive hvilken betydning de nyetablerte bedriftene har hatt for regionen og den lokale økonomien. Noen trakk fram at mange av bedriftene var relativt små med begrenset betydning, men at vekstpotensialet gjorde at dette kunne endre seg på sikt. Andre trakk fram at bedriftene hadde bidratt til å styrke det lokale næringslivet. En av inkubatorlederne utdypet betydningen som følger: *"En av etableringene har avgjørende betydning for næringsvirksomheten på stedet til bedriften. En annen blir en "hjørnesteinsbedrift" i sitt distrikt. Den tredje og fjerde representerer to etableringer i samme bedrift og har stor betydning for styrking av industriell kompetanse og bredde på etableringsstedet. Disse tre (fire) bedriftene ligger på tre ulike småsteder."* En annen hadde følgende vurdering: *"To av bedriftene er*

*etablert i næringsfattige kommuner og har/vil derfor få sentral betydning. Råvarene sources inn fra hele regionen. En av bedriftene fungerer som underleverandør av halvfabrikata til inkubatorens moderbedrift og bidrar til å opprettholde omlag 5 helårslige arbeidsplasser i tillegg til 10 egne ansatte. Etableringen er i en kommune med store næringsaktører. To av bedriftene er små, men med mulig framtidig potensial.”*

Flere av prosjektene og bedriftene har positiv betydning ikke bare gjennom resultater i egen bedrift, men også for det øvrige næringslivet i regionen.

## 7. KONKLUSJON

SIVA ønsket i sin anbudskonkurranse at evaluator skulle vurdere følgende forhold i evalueringen av industri-inkubatorprogrammet:

- mulige mereffekter av industri-inkubatorsatsingen, blant annet hos lokal/regional industri og øvrig næringsliv.
- idétilfang fra morbedrift og morbedrifts engasjement i industri-inkubatoren
- morbedriftens nytte av industri-inkubatoren (økonomisk, teknologisk, markedsmessig, organisatorisk, med mer)
- om hvor vidt industri-inkubatorsatsingen har ført til etablering av bedrifter som ellers ikke ville blitt etablert
- eierskap i inkubatorene, for eksempel forskjeller i drift/utvikling hos inkubatorer med en stor eier vs inkubatorer med flere mindre eiere
- hvilke faktorer som gjør industri-inkubatoren attraktiv, sett fra gründernes ståsted
- industri-inkubatorens tjenestetilbud og tilbudets kvalitet
- hvor vidt det er hensiktsmessig å ha andel kvinner og ungdom som suksesskriterier i industri-inkubatorsatsingen

I dette kapittelet vil vi forsøke å trekke sammen empiriske hovedfunn og våre vurderinger rundt dette med utgangspunkt i begrepet addisjonalitet.

### 7.1. PROGRAMMETS ADDISJONALITET

Det er en krevende øvelse å vurdere addisjonaliteten til industri-inkubatorprogrammet da addisjonalitet kan oppstå på flere nivåer; inkubatornivået, bedrift-/prosjektnivået og morbedriftsnivået.

Et første skritt på veien er å undersøke hvorvidt industri-inkubatorene, eller aktivitetene disse utfører, ville blitt gjennomført uavhengig av SIVAs innsats. Etter vår vurdering er det lite sannsynlig at noen av inkubatorene ville blitt etablert uten SIVAs innsats. Det ser også ut til at SIVAs innsats har utløst en betydelig innsats fra morbedrift til arbeid med innovasjon og entreprenørskap i regi av inkubatorene. For hver krone SIVA har brukt på inkubatorsatsingen (driftstøtte og ekstern egenkapital), har morbedriftene bidratt med 2 kroner. Selv om noe av dette kan antas å erstatte aktiviteter som ellers ville blitt gjennomført av morbedriftene eller andre typer aktører, er det liten tvil om at addisjonaliteten på dette nivået er

betydelig. Det synes slik relativt klart at det er høy grad av innsatsaddisjonalitet på inkubatornivået.

Addisjonalitet på bedrift-/prosjektnivået og morbedriftnivået forutsetter at industri-inkubatorene har en innsatsaddisjonalitet på inkubatornivå. Addisjonalitet på inkubatornivået betyr imidlertid **ikke** at alle effekter og resultater som rapporteres på bedrift-/prosjektnivået og morbedriftnivået er addisjonale. I hvilken grad industri-inkubatorene bidrar til å etablere nye bedrifter og innovasjonsprosjekt som ikke ville blitt etablert uten industri-inkubatorene, er avhengig av kvaliteten på tjenestene inkubatorene leverer. Resultatene påvirkes også av "status" på de prosjektene og bedriftene som rekrutteres inn i inkubatorene.

Industri-inkubatorene har vært involvert i en rekke etableringer og prosjekter som per første halvår 2008 har betydelige resultater i form av sysselsetting og omsetning. Vi har på ulike måter bedt både inkubatorbedriftene/prosjektene, inkubatorens morbedrifter og inkubatorleder om å gi ulike vurderinger av inkubatorens betydning for oppstart og utvikling av disse bedriftene og prosjektene. En stor andel mener at inkubatoren i stor grad har bidratt til at bedriften eller prosjektet først ble igangsatt og bedriftene rapporterer i stor grad om at inkubatoren har spilt en viktig rolle i prosjektenes videre utvikling. Dette inntrykket bekreftes gjennom svarene fra inkubatorleder og morbedrift. Det kan konkluderes med at SIVA gjennom industri-inkubatorprogrammet har utløst en betydelig andel av disse resultatene og effektene. På ulikt vis har SIVA sine industri-inkubatorer korrigert for både markedssvikt og systemsvikt. Samtidig er det grunn til å minne om at gründerne i industri-inkubatorene er svært kompetente; de har industriell erfaring, høy utdanning, mange er seriegründere og de etablerer bedriften sammen med andre. Det er nærliggende å tro at gründernes egenskaper, ressurser og kompetanse er viktig for de effektene og resultatene som vi har identifisert i denne evalueringen.

I hvilken grad og hvor effektivt SIVA har korrigert for ulike typer markedssvikt og systemsvakheter gjennom sitt industri-inkubatorprogram er vanskelig å tallfeste. På bakgrunn av opplysninger fra inkubatorlederne vet vi at bedriftene/prosjektene i inkubatorene sysselsetter 384 personer. Kvalitative vurderinger fra inkubatorledere, fra inkubatorbedrifter og morbedrifter tilsier at SIVA har utløst en betydelig andel av denne sysselsettingen. Samtidig er det grunn til å tro at denne evalueringen er gjennomført for tidlig for å vurdere resultater og effekter.

Industri-inkubatorprogrammet er relativt nytt og mange av industri-inkubatorene og inkubatorbedriftene er unge eller i en oppstartsfase. Mange av de økonomiske effektene og resultatene som eventuelt vil skapes av inkubatorbedriftene og

morbedriftene i programmet har vi dermed ikke hatt mulighet til å observere. Kvalitative vurderinger tilsier at disse resultatene kan være betydelige. Gjennom våre spørreundersøkelser har vi avdekket at en betydelig andel av inkubatorbedriftene/prosjektene kan regnes som innovative og FoU-intensive. Dette er indikasjoner på hvilke økonomiske effekter og resultater som kan skapes i programmet på noe lengre sikt. Kvalitative vurderinger fra en rekke aktører tilsier at en betydelig andel av denne FoU- og innovasjonsaktiviteten ikke ville blitt realisert, eller utviklet i mindre skala og omfang, uten SIVA sine industri-inkubatorer.

Samtidig har en god del av inkubatorbedriftene fått tilført ekstern egenkapital. Dette er en ekstern indikasjon og vurdering rundt inkubatorbedriftenes "potensial" som er foretatt av ulike markedsaktører. 100 millioner i tilført ekstern egenkapital åpner opp muligheten for at industri-inkubator programmet på noe lengre sikt kan få betydelige økonomiske resultater som vi i denne evalueringen ikke har kunnet observere.

Industri-inkubatorprogrammet har også en overordnet målsetning om å bidra til omstilling og utvikling i industrisamfunn. Alle aktørene vurderer at man i betydelig grad har lyktes med dette. Som eksempler på slike "systembyggende aktiviteter" rundt regional utvikling og omstilling kan vi nevne at en god del inkubatorer har aktiviteter rettet mot å rekruttere kompetent arbeidskraft til sine regioner, har informasjon og nettverksaktiviteter rundt entreprenørskap og innovasjon og leder ulike typer fellesprosjekt på vegne av det etablerte næringslivet. Det kan imidlertid stilles spørsmålsteget ved hvor "addisjonal" slike inkubatoraktiviteter egentlig er. Flere inkubatorledere vurderer det slik at en god del av disse aktivitetene ville blitt gjennomført av andre aktører selv om ikke industri-inkubatorene hadde blitt etablert. For de inkubatorene der dette er tilfellet bør det stilles spørsmålsteget ved om finansieringen fra SIVA, og finansieringen fra morbedrift som SIVA har utløst, kunne vært brukt mer effektivt hvis inkubatorene hadde fokusert enda mer på å finne gode ideer og fokusert enda mer på å utvikle ideene i retning av inkubasjon.

Samtidig bør SIVA være åpen for at "systembyggende aktiviteter" er viktig og kan være addisjonale. Regioner er ulike og har forskjellig utviklingsnivå og grad av robusthet. I sårbare regioner med lite diversifisert næringsliv og lav tilstedeværelse av andre offentlige utviklingsaktører kan det være en nødvendig oppgave å sette i gang med systembyggende aktivitet for å få et idetilfang å jobbe med på lengre sikt. I slike tilfeller kan industri-inkubatorenes systemaktiviteter være svært viktige. Som diskutert ovenfor kan det være grunn til å ha ulike vurderinger av i hvilken grad den enkelte inkubator bør sette i gang slik "systembyggende aktivitet" ut i fra den enkelte inkubators regionale forutsetninger.

SIVA bør vurdere om industri-inkubatorprogrammet i større grad bør tilpasses den enkelte inkubators regionale forutsetninger både når det gjelder hvilke aktiviteter inkubatorene skal gjennomføre og hvilke målsetninger den enkelte inkubator skal nå.

## **7.2. PROGRAMMETS MÅLOPPNÅELSE**

Som diskutert tidligere er det et mål i industri-inkubatorprogrammet at hver inkubator i løpet av SIVA sin programperiode på 5 år, skal ha utviklet 10 vekstkraftige bedrifter. En studie fra USA viser at en ”typisk” inkubator, over en 5 års periode, utvikler 5 inkubatorbedrifter som kan karakteriseres som vekstbedrifter, 3 bedrifter som vokser og som er på vei mot lønnsomhet, 3 bedrifter som er i ”live” men som ikke vokser, 2 bedrifter som går konkurs på en ”billig måte”, og 1 bedrift som går konkurs på en ”dyr måte” (Hackett & Dilts, 2007).

For å vurdere inkubatorenes måloppnåelse har vi brukt et mål utviklet på bakgrunn av amerikansk inkubatorforskning (Hackett & Dilts; 2004, 2007). Her er inkubatorbedriftene kategorisert inn i 5 ulike grupper, som skissert i tabell 7.1 nedenfor. Svarene på spørsmålet rapportert i tabellen under ble innledet med følgende tekst: ”I spørsmålene nedenfor ønsker vi å vite noe om den økonomiske statusen på de bedriftene som har gått ut av din industri-inkubator på det tidspunktet da de forlot inkubatoren”. Siden svaret på dette spørsmålet sier noe om inkubator-programmets måloppnåelse så har vi kun rapportert svar fra de 4 inkubatorene som er ferdig med SIVA sin programperiode. Totalt oppgir inkubatorlederne fra disse 4 inkubatorene at 44 bedrifter totalt har gått ut av deres inkubator. Disse fordeler seg på følgende utfall:

**Tabell 7-1: Status for bedriftene som har gått ut av inkubatoren**

| Hvor mange av bedriftene                                                                                    | Frekvens  | Prosent      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|
| Var lønnsomme og som vokste:                                                                                | 12        | 27 %         |
| Som vokste og som så ut til å bli lønnsomme                                                                 | 14        | 32 %         |
| Som verken vokste eller var lønnsomme, eller kun marginalt lønnsomme                                        | 16        | 36 %         |
| Som gikk konkurs / ble nedlagt mens bedriften enda var i inkubatoren, men der det økonomiske tapet var lite | 2         | 5 %          |
| Som gikk konkurs / ble nedlagt mens bedriften enda var i inkubatoren og der det økonomiske tapet var stort  | 0         | 0 %          |
| <b>Totalt</b>                                                                                               | <b>44</b> | <b>100 %</b> |

Som vi ser av tabell 7.1, kan de inkubatorene som oppgir å være ferdig med SIVA sin programperiode rapportere at 28 av de 44 bedriftene som har gått ut av inkubatoren enten "vokser og er lønnsomme", eller "vokser og er på vei mot lønnsomhet" eller "som gikk konkurs/ble nedlagt på en billig måte mens de enda var i inkubatoren". Legger man et suksessmål som er utviklet på bakgrunn av amerikansk inkubatorforskning så skulle dette tilsi en måloppnåelse på omtrent 64 prosent (28/44). Legger man SIVAs mål til grunn så skulle de 4 inkubatorene til sammen ha utviklet 40 vekstkraftige bedrifter i løpet av programperioden. Hvis man i denne sammenhengen antar at kategoriene "vokser og er lønnsomme" og "vokser og er på vei mot lønnsomhet" reflekterer SIVAs målsetning, så har de 4 inkubatorene utviklet 26 vekstkraftige bedrifter. Samlet sett så er dette et stykke fra SIVA sin egen målsetning. Det bør imidlertid diskuteres i hvilken grad denne målsetningen er realistisk.

De fire industri-inkubatorene som er ferdig med SIVAs programperiode har hatt en suksessrate på 64 prosent og har utviklet 26 nye vekstkraftige bedrifter i løpet av programperioden.

Det bør imidlertid vurderes om 100 prosent måloppnåelse er en realistisk målsetning. Ut fra anbefalinger i forskningslitteraturen har vi videre kategorisert bedrifter som har gått konkurs på en "billig måte" som suksess. Dette er også i tråd med systemperspektivet på innovasjon som hevder at offentlige innovasjonsprogram bør oppmuntre til eksperimentering og utprøving av nye ideer. At noen ideer ikke lykkes er i dette perspektivet en "utgift til inntekts ervervelse". Poenget bør være å sørge for at kostnadene ved denne eksperimenteringen minimeres, både for samfunnet og for gründerne. Tallene i tabell 7.1 over viser videre at den største gruppen inkubatorbedrifter "verken vokste eller var

lønnsomme eller kun marginalt lønnsomme”. Dette kan tyde på at industri-inkubatorene har rekruttert inn nye prosjekter og bedrifter som har mindre grad av teknologisk og markedsmessig risiko knyttet til seg. Svar fra bedriftene og prosjektene (rapportert i avsnitt 5.2.3) styrker denne hypotesen.

Våre inntrykk fra intervjuer og diskusjoner er at noen inkubatorledere mener at målsetningen om å utvikle 10 vekstkraftige bedrifter i løpet av programperioden er lite realistisk. Sett i lys av diskusjonen over kan det være mer fornuftig å inkludere ”antall bedrifter som har gått konkurs på en billig måte” eller lignende indikatorer som en del av et suksessmål. Hvis man inkluderer et slikt indikator på suksess så vil dette kunne motivere inkubatorene til å rekruttere inn bedrifter og prosjekter med større grad av teknologisk og markedsmessig usikkerhet knyttet til seg. Slike indikatorer på ”suksess” kan sies å være i tråd med systemperspektivet som begrunnelse på hvorfor det kan være samfunnsøkonomisk lønnsomt med offentlige innovasjonsprogram. I denne tradisjonen er blant annet viktig med utprøving av nye radikale ideer.

Det bør også nevnes at det kan synes lite fleksibelt fra SIVA sin side å ha samme mål per inkubator når man i industri-inkubatorprogrammet ellers legger vekt på at inkubatorene skal tilpasses ulike regionale forutsetninger. Vi har i denne evalueringen vist at idetilfanget er svært forskjellig fra inkubator til inkubator. I gjennomsnitt er det slik at det kreves nesten 8 ideer per etablert inkubatorbedrift. Hvor mange ideer som kreves for å utvikle en enkelt innovativ vekstbedrift er uklart. Når vi på samme tid vet at mange inkubatorer sliter med et svakt idetilfang så blir målsetningen om å utvikle 10 nye vekstkraftige bedrifter per inkubator i løpet av programperioden noe urealistisk for en del av industri-inkubatorene. Poenget bør kanskje heller være på å utvikle et par vekstbedrifter i regioner som ellers har et relativt lite tilfang av nye ideer. Det kan i denne sammenheng være relevant å sitere en av den moderne økonomiens fedre, Alfred Marshall, som har sagt som følger (Marshall, 1920, s. 179): *“The economic value of one great industrial genius is sufficient to cover the expense of the education of a whole town”*.

Poenget er at selvfølgelig at man ikke kun bør fokusere på antallet ideer på bekostning av det å utvikle en god ide til en innovativ vekstbedrift. Det bør vurderes om SIVA skal justere sin målsetning om ”10 nye vekstbedrifter” ut i fra hver enkelt inkubators regionale forutsetninger.

Våre kvalitative intervju data tyder på at regional sentralitet og graden av etablert industri i inkubatorens nærområder er viktige ”strukturvariabler” som i sterk grad påvirker inkubatorenes idetilfang. Slike ”strukturelle forhold” kan inkubatorene

vanskelig gjøre noe med. Samtidig er det slik at det er en viktig oppgave for inkubatorene å "finne" gode ideer. Det bør derfor stilles høye men realistiske målsetninger for hver enkelt inkubator ut i fra inkubatorenes regionale forutsetninger. Slike "inkubatorspesifikke" målsetninger kan det være fornuftig at inkubatorenes styre formulerer da dette kan forplikte flere aktører til å realisere målsetningene.

Videre er ordet "utviklet" i formuleringen av programmets målsetning på ingen måte trivielt. Kravet til addisjonalitet innebærer at industri-inkubatorene skal utvikle 10 vekstbedrifter som uten industri-inkubatorene ikke ville blitt etablert og utviklet i samme skala og omfang. Dette er imidlertid vanskelig å måle i etterkant, og kan med fordel tas inn som et eget punkt i inkubatorenes rapportering til SIVA.

En del av de nye industri-inkubatorene har imidlertid lavt tilfang av nye ideer. Siden industri-inkubatorprogrammet skal implementeres ut i fra regionale forutsetninger bør SIVA diskutere realismen i målsetningen om at det skal utvikles 10 vekstbedrifter per inkubator i løpet av 5 år for enkelte inkubatorer. Et slikt mål bør tilpasses de regionale forutsetninger som inkubatorene opererer under.

## 8. REFERANSER

Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? Small Business Economics, vol. 23, 127-135.

Akerlof, G. (1970), "The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism", Quarterly Journal of Economics, Vol. 3, pp. 488-500.

Alsos, G., Clausen, T., Ljunggren, E., Madsen, E. (2008). Evaluering av SkatteFUNNs adferdsaddisjonalitet. NF-rapport nr. 13/2007

Alsos, G., Clausen, T., Ljunggren, E., Madsen, E. (2008). Input, Output and Behavioural Additionality: Concepts and Relationships. Working Paper, presented at DRUID summer conference, 2008.

Arrow, K. (1962). *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. The Rate of Inventive Activity*. Princeton University Press

Buisseret, T. J., Cameron, H. M., & Georghiou, L. (1995). What Difference Does It Make - Additionality in the Public Support of R-and-D in Large Firms. *International Journal of Technology Management*, 10(4-6), 587-600.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, Joel. (2006). *Open innovation. Researching a new innovation paradigm*. Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Jensen, M.C. and Meckling, W.H.. (1976), "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", Journal of Financial Economics, Vol. 3, pp. 305-360.

Johnson, A., Deiac, A., Carlsson, K.A., Scheffert, F. (2008). Effektanalys av "offentlig såddfinansiering" 1994-2004. Vinnova Analys, VA, 2008:05.

Hackett, S. M., Dilts, D.M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. Journal of Technology Transfer. 29: 55-82.

Hackett, S. M., Dilts, D.M. (2007). Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *Journal of Technology Transfer*, vol.5, 439-471.

Kaloudis, A. (2003). *Ringvirkninger av direkte innovasjonsvirkemidler: En drøfting*. STEP rapport 03, Oslo:STEP

Mohr, L.B. (1995). *Impact Analysis for program evaluation*. Sage, Thousand Oaks.

Scherer, F.M. (2005). Edwin Mansfield: An Appriciation. *Journal of technology transfer*, vol. 30, 3-9

SSØ (2007). Evaluering av statlige tilskuddsordninger. SSØ, 11/2007.

SSØ (2006).Mål- og resultatstyring i staten. En veileder i resultatmåling.

## 9. VEDLEGG 1

**Tabell 9-1** Oversikt over største eiere og aksjekapital i industri-inkubatorene

| <i>Inkubator</i>                                         | <i>Morbedrift</i>                     | <i>Eierandel</i> | <i>Eierandel<br/>SIVA</i> | <i>Aksjekap<br/>. i 1000</i> |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------|---------------------------|------------------------------|
| <i>Arctic InnoMar AS</i>                                 | <i>Norway Seafoods AS</i>             | 40 %             | 30 %                      | 1 000                        |
|                                                          | <i>Marine Harvest Norway AS</i>       | 10 %             |                           |                              |
|                                                          | <i>Origo Kapital AS</i>               | 10 %             |                           |                              |
|                                                          | <i>EffektCompagniet AS</i>            | 10 %             |                           |                              |
| <i>Industri Vekst Mosjøen AS</i>                         | <i>Elkem Aluminium ANS</i>            | 40 %             | 30 %                      | 1 000                        |
|                                                          | <i>Helgeland Næringseiendom AS</i>    | 15 %             |                           |                              |
|                                                          | <i>Mosjøen Veveri</i>                 | 15 %             |                           |                              |
| <i>Kystinkubatoren AS</i>                                | <i>Seafarm Invest AS</i>              | 40 %             | 30 %                      | 1 000                        |
|                                                          | <i>Bur Eiendom AS</i>                 | 10 %             |                           |                              |
|                                                          | <i>Lovundlaks AS</i>                  | 10 %             |                           |                              |
|                                                          | <i>Modolv Sjøset Pelagic AS</i>       | 10 %             |                           |                              |
| <i>Knudtson Senteret AS</i>                              | <i>Techwood AS (Statoil)</i>          | 49,37 %          | 25,32 %                   | 790                          |
|                                                          | <i>Vestbase AS</i>                    | 12,66 %          |                           |                              |
|                                                          | <i>Høgskolen i Molde</i>              | 6,33 %           |                           |                              |
|                                                          | <i>Kristiansund og omegn Vekst AS</i> | 6,33 %           |                           |                              |
| <i>Inkubas AS</i>                                        | <i>Hydro Aluminium</i>                | 45 %             | 30 %                      | 1 000                        |
|                                                          | <i>Fjordinvest AS</i>                 | 25 %             |                           |                              |
| <i>Inkubator Vest AS</i>                                 | <i>Vest Busscar Stryn AS</i>          | 30,9 %           | 24,7 %                    | 820                          |
|                                                          | <i>9 andre aktører og bedrifter</i>   | 44,4 %           |                           |                              |
| <i>Kværnhuset Industri-inkubator AS</i>                  | <i>Kværner Egersund AS</i>            | 33,3 %           | 26,6 %                    | 1 500                        |
|                                                          | <i>Dalane Energi AS</i>               | 20,0 %           |                           |                              |
|                                                          | <i>Bertelsen &amp; Garpestad AS</i>   | 20,0 %           |                           |                              |
|                                                          | <i>Elkem Aluminium ANS</i>            | 27,78 %          | 13,88 %                   | 720                          |
| <i>Sørlandets<br/>Industrisenter AS</i>                  | <i>Alcoa Automotive Casting SCC</i>   | 27,78 %          |                           |                              |
|                                                          | <i>Sørlandets Teknologisenter AS</i>  | 27,78 %          |                           |                              |
|                                                          | <i>Moelven Industrier ASA</i>         | 70 %             | 30 %                      | 1 000                        |
| <i>Moelven Utvikling AS<br/>Mo industri-inkubator AS</i> | <i>MIRAS</i>                          | 25,0 %           | 20 %                      | 1 000                        |
|                                                          | <i>Øijord &amp; Aanes</i>             | 25,0 %           |                           |                              |
|                                                          | <i>Mo Industripark</i>                | 25,0 %           |                           |                              |
|                                                          | <i>Offentlige aktører</i>             | 5 %              |                           |                              |
|                                                          | <i>Prima Innovasjon AS</i>            | 48,0 %           | 19,2 %                    | 2 600                        |
| <i>Lyngen Intek AS</i>                                   | <i>Andre</i>                          | 32,8 %           |                           |                              |
|                                                          | <i>Haplast Technology AS</i>          | 36,0 %           | 33,0 %                    | 500                          |
| <i>Kunnskapsparken<br/>Nord</i>                          | <i>5 Lokale bedrifter</i>             | 31,0 %           |                           |                              |
|                                                          | <i>Statoil New Energy AS</i>          | 36,0 %           | 14,4 %                    | 17 610                       |
|                                                          | <i>Total E&amp;P Norge AS</i>         | 11,8 %           |                           |                              |
|                                                          | <i>Andre</i>                          | 37,8 %           |                           |                              |
| <i>Pro Barents AS</i>                                    | <i>StatoilHydro AS</i>                | 35,0 %           | 16,0 %                    | 8 886                        |
|                                                          | <i>Rosenberg Verft</i>                | 16,3 %           |                           |                              |
|                                                          | <i>Hammerfest Energi AS</i>           | 14,2 %           |                           |                              |
|                                                          | <i>Andre</i>                          | 18,5 %           |                           |                              |

IndPro AS i Verdal og Vekst Industri Sunnhordland AS har gått ut av programmet og er ikke med i denne oversikten.