

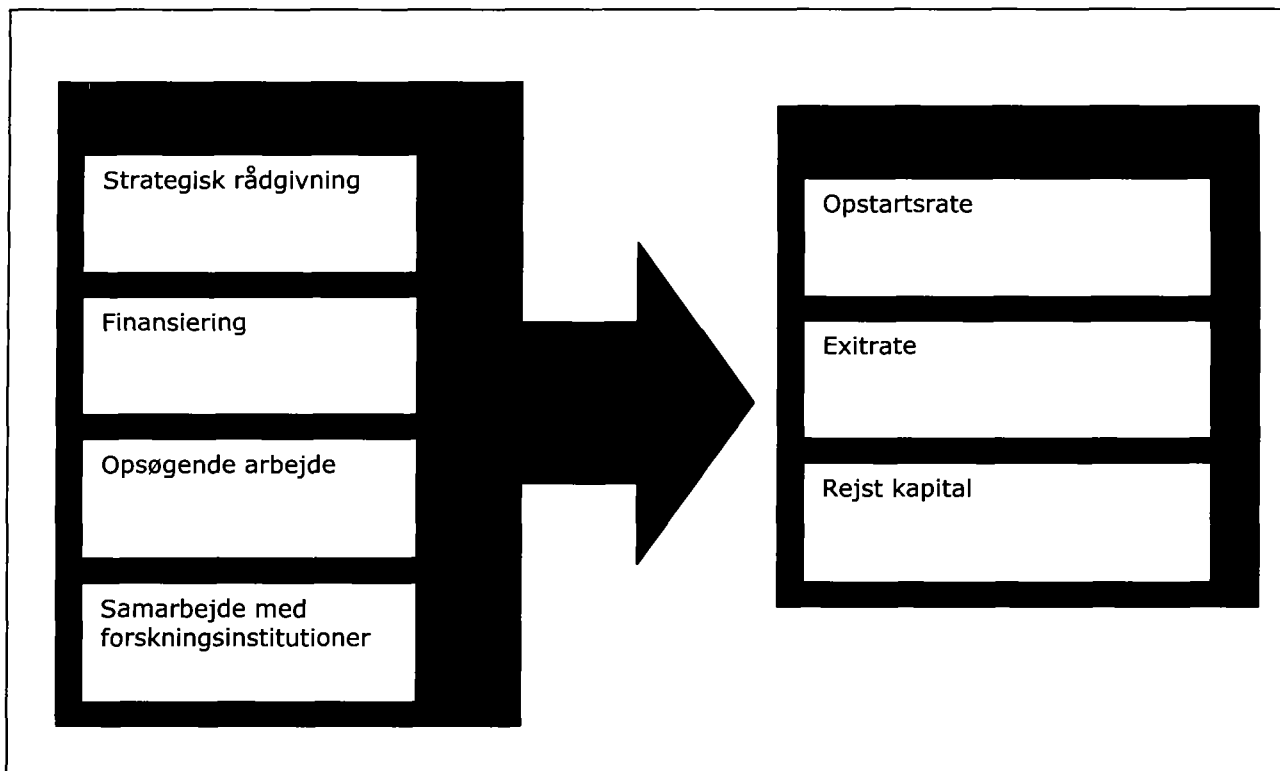
Chalmers høje placering bygger dels på, at man arbejder med meget videntunge virksomheder, samt at man er et af de mest kendte og estimerede miljøer i Sverige. På baggrund af dette, mener miljøet, at have en relativ fordel i tiltrækning af ekstern kapital til sine porteføljevirkomheder.

8.9 Inkubatorernes forretningsområder og inkubatoraktiviteter

Undersøgelsen af de udenlandske innovationsmiljøer viser, at det er muligt at udarbejde en generel struktur for inkubatorernes forretningsområder og aktiviteter. Strukturen omfatter følgende fire forretningsområder:

- Strategisk rådgivning
- Finansiering
- Opsøgende arbejde
- Samarbejde med forskningsinstitutioner

Det er fælles for alle undersøgte inkubatorer (jf. appendiks D – Fakta om udenlandske inkubatorer), at de er aktive indenfor disse forretningsområder, men at der er forskel på omfanget og kvaliteten af aktiviteterne. I de følgende afsnit vil sammenligningen af de fire udvalgte udenlandske inkubatorer tage analytisk udgangspunkt i ovenstående struktur, hvor hvert forretningsområde betragtes som influerende på inkubatorens samlede præstation.



Figur 8 Model over inkubatorernes forretningsområder og præstationsindikatorer

8.9.1 Strategisk rådgivning

Den strategiske rådgivning handler om inkubatorens grad af engagement i rådgivningen af både potentielle og eksisterende porteføljevirksoheder. Det handler om rådgivningspalettens omfang og om rådgivningens intensitet.

Den strategiske rådgivning har til formål at supplere iværksætternes viden-tunge idémateriale med strategier for forretnings-, produkt-, og konceptudvikling, finansiering og marketing. I både Chalmers Innovation, I3P og HIT-Technopark er der et antal fastansatte professionelle konsulenter og et antal freelance konsulenter, der varetager rådgivningsaktiviteterne. I Helsinki Business and Science Park kræver rådgivningen pga. branchefokus en så stor specialiseringsgrad, at denne funktion er blevet udliciteret til eksterne konsulenter.

Chalmers Innovation har arbejdet med at systematisere sine rådgivningsaktiviteter i forhold til en faseinddeling af inkubatorprogrammet sådan, at den tilpasses porteføljevirksohedernes behov på forskellige udviklingsstadier. Allerede i forprojektfasen, i forbindelse med forretningsudvikling, har inkubatoren et unikt fokus på markedets aftagere, og den samarbejder intensivt med porteføljevirksoheder med kunde- og markedsevaluering. De interne konsulenter (*coaches*) hjælper porteføljevirksoheder med at

opsøge potentielle kunder og lave fokusgrupper, som danner grundlag for en revurdering af deres oprindelige forretningsplan. Alle rådgivningsaktiviteter er gratis for porteføljevirkksomheder og betragtes som en investering rettet mod vækst i senere inkubationsfaser.

Chalmers Innovations rådgivning er særlig intensiv i forbindelse med udviklingen af finansieringsstrategier, og konsulenterne hjælper med at udforme virksomhedspræsentationer til potentielle investorer. Desuden har inkubatoren i forbindelse med den strategiske rådgivning et stærkt fokus på specifikke kundegrupper og på markedsudvikling generelt. Chalmers Innovation investerer i mange tilfælde økonomisk i sine virksomheder ved at tage del i porteføljevirkksomhedernes bestyrelser.

Chalmers Innovation har som udgangspunkt et faseinddelt inkubatorprogram, hvilket indebærer, at den enkelte porteføljevirkksomhed skal opfylde foruddefinerede delmål. Det er et krav, at den skal gøre fremskridt enten ved økonomisk vækst, markedsudvidelse, produktudvikling eller ved at tiltrække private investorer. For at opfylde disse krav, får alle porteføljevirkksomheder i Chalmers Innovation tilknyttet en fast konsulent (*coach*) som skal følge hele tilknytningsforløbet, koordinere inkubatoraktiviteterne og sørge for, at den strategiske rådgivning er tilpasset virksomhedens behov på et givet udviklingsstadium.

Innovationsmiljøet oprettede i 2004 et internt *coach academy*, som skal sikre kvaliteten og effektiviteten af inkubatorens interne rådgivningsaktiviteter både, hvad angår IPR, organisation, forretningsudvikling, finansiering og markedsføring.

Chalmers Innovation: Samarbejde med iværksætteruddannelse

Chalmers Innovation har etableret et samarbejde med studerende fra Chalmers Tekniske Universitet. Hvert år udvælger inkubatoren 20 studerende fra universitetets iværksætteruddannelse til at blive videreuddannet i rådgivning af nyetablerede porteføljevirkksomheder. De 20 studerende tilknyttes derefter inkubatorens porteføljevirkksomheder og arbejder fuld tid med rådgivning under supervision af de professionelle konsulenter. Samarbejdet har vist sig at være værdifuldt for både inkubator og de studerendes læring.

I3P gennemfører en intensiv rådgivningsindsats målrettet idé - og forretningsudvikling allerede i pre-inkubationsfasen og optager kun etablerede virksomheder i det egentlige inkubationsprogram (dvs. ApS eller A/S, og ikke personligt ejede virksomheder). Det er en forudsætning for at kunne optages i inkubatoren, at virksomhederne allerede på dette tidlige stadium kan præsentere en forretningsplan, som skal vurderes af en komité bl.a. bestående af investorer og rådgivere fra erhvervslivet. Komitéen er nedsat

af inkubatorens bestyrelse. Forretningsplanen er typisk udarbejdet i samarbejde mellem iværksætter og konsulenter fra I3P.

I3P arbejder med en samlet inkubationsperiode på maksimum tre år. Når en virksomhed har været tilknyttet gennemsnitligt i 26 måneder, betragtes inkubationstiden typisk som gennemført. Ofte flytter virksomhederne derefter til *Accelerator ICT*, som er en forskerpark i Torino, der yder en meget begrænset støtte og rådgivning og derfor tiltrækker virksomheder, der har overstået opstartsfasen og er på vej mod den første vækstfase.

I3P har desuden en speciel medlemskabsaftale med *Unione Industriali*, som svarer til Dansk Industri i Danmark. Denne aftale sikrer, at alle porteføljevirkomheder kan få gratis rådgivning og eksperthjælp også fra fageksperter udenfor I3P og uden at skulle betale individuelt kontingent.

Derudover, har inkubatoren I3P været med til at skabe en *seed capital* fond (Piemontech¹⁷), der fungerer på samme måde som en venturekapital fond og har en egenkapital på ca. 2-3 mio. euro.

Med hensyn til strategisk rådgivning har I3P være med til at oprette et specialiseringskursus på universitetets kandidatoverbygning for studerende med akademiske grader i merkantile fag. Hvert år udvælges 14 kursister, som bliver undervist i at lave markedsanalyser og forretningsplaner for forskere, og de opnår praktisk erfaring ved at samarbejde med inkubatorens porteføljevirkomheder.

I3P Virtual incubation

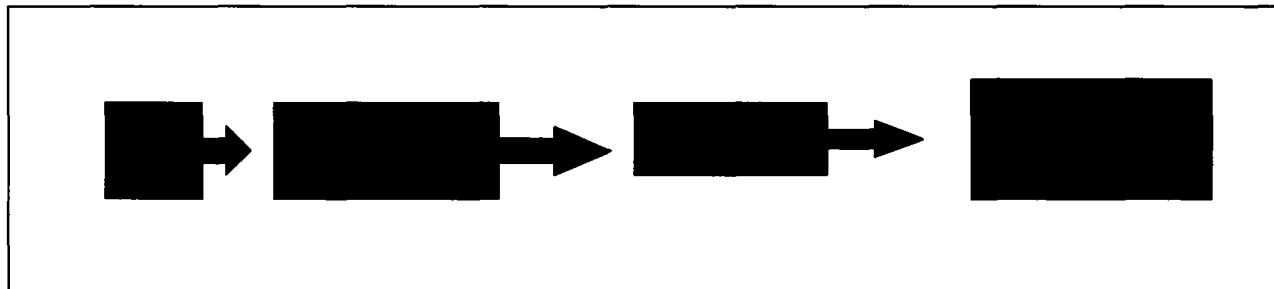
I3P har inden for de seneste år ekspanderet sine tilbud om *virtual incubation* og har i den forbindelse også lavet strategiske ændringer i det opsøgende arbejde. Virtuel inkubation har den oplagte fordel, at innovationsmiljøet får muligheden for at optage flere forskellige typer af porteføljevirkomheder, der ikke nødvendigvis kræver fysisk tilknytning eller som har meget specielle behov i forhold til fysiske rammer (i.e. kræver meget plads). I dag er ca. 1/3 af porteføljevirkomhederne i I3P helt eller delvist virtuelt tilknyttet, hvilket indebærer en stor besparelse, fordi den fysiske inkubation er forbundet med store udgifter.

I3P er i forhold til virtuel inkubation inspireret af Barcelona modellen.

HBSP arbejder med at målrette sin strategiske rådgivning til de enkelte virksomheders specifikke behov, og aktiviteterne omfatter hele processen fra idé til internationalt marked efter modellen illustreret i figur 5, som be-

¹⁷ I3P er dermed medejer af Piemontech

står af en idéfase, udvikling af strategi og forretningsplan, udvikling af selve forretningen, som i sidste ende fører til afsætning på de internationale markeder.



Figur 9 HBSPs Aktivitetsmodel

Idéfasen omfatter evaluering af idé og patentering. Strategifasen omfatter forretningsplanlægning og forskellige former for relevant erhvervsøkonomisk rådgivning. Udviklingsfasen omfatter kvalitetssikring, marketing, kommunikation, venturefinansiering, etablering af netværk og miljørådgivning. I forbindelse med markedseksponering ydes fortsat støtte og rådgivning, som primært omfatter markedsanalyser og hjælp til at tiltrække yderligere venturekapital. HBSP har en ekstraordinær marketingsindsats og arbejder især med at synliggøre porteføljevirkomheder for de udenlandske markeder og venturekapitalister. Mere end halvdelen af porteføljevirkomhederne har i dag tiltrukket venturekapital fra udlandet. Marketing med internationalt sigte kan opnå statsstøtte på op til 30 pct.

HBSP hjælper desuden nyetablerede virksomheder i forskellige faser med at rejse kapital, primært fra fonde og investeringsselskaber.

HBSP: Eksterne konsulenter og specialiseret rådgivning

De første 6 inkubationsmåneder hos HBSP er gratis for virksomhederne. Derefter betaler de en månedlig leje til HBSP. Lejen inkluderer også en bred vifte af specialiseret rådgivning. HBSP har kun 2 fastansatte konsulenter, der yder generel rådgivning om business, organisation og ledelse. Derudover rekrutterer HBSP specialiserede rådgivere fra forskningsenheder i store virksomheder, og benytter sig af et stort netværk af eksterne konsulenter, hvilket giver mulighed for at opfylde virksomhedernes branchespecifikke behov for specialiseret rådgivning. HBSP har ingen selvstændig investeringsprofil, men hjælper porteføljevirksomheder med at rejse ekstern kapital.

HIT-Technoparks to ejere har begge selvstændige konsulentvirksomheder, hvor de sælger rådgivning om iværksætteri til både offentlige og private aktører i hele verden. De lægger vægt på at rådgivningen til porteføljevirksomhederne er konkurrencedygtig, og at den kan dække alle behov i udviklingen fra idé til marked.

Inkubationsforløbet i HIT-technopark starter i det såkaldte *Innotech-Werkstedt*, hvor porteføljevirksomhederne befinder sig i pre-seed fasen og kan få intensiv rådgivning, *coaching* og støtte i op til 2 år. Det første år er gratis for porteføljevirksomhederne som også modtager 5-dages gratis konsulentrådgivning.

HIT: Dis-integration af rådgivningsaktiviteter

HIT-Technopark har en disintegreret virksomhedsstruktur, som omfatter HIT-Vermietung, HIT-Service og HIT-Beratung. HIT-Vermietung varetager udlejning af lokaler, HIT-Service varetager driften af restaurant, Hotel og konferencerum. HIT-Beratung danner rammerne om HIT-Technoparks samlede rådgivningsaktiviteter. Alle disse dele fungerer som selvstændige virksomheder, der bestræber sig på at være konkurrencedygtige i forhold til markedet.

Rådgivningsaktiviteterne er således samlet i en enkelt selvstændig virksomhed og omfatter strategisk rådgivning, rådgivning om patentering, vækstrådgivning og hjælp til at opbygge virksomhedsstruktur og organisation. Desuden kan porteføljevirkomhederne modtage tilbud om specifikke former for projektledelse og hjælp til projektpromovering.

Efter pre-seed-forløbet i innovationsværkstedet betaler porteføljevirkomhederne en månedlig leje, som dog stadig er billigere end markedsprisen. HIT-Technopark tager til gengæld del i virksomhedernes aktier (ca.10 %).

De fire udenlandske inkubatorer håndterer altså forskellige operationaliseringer af den strategiske rådgivning. HBSP har valgt en form for udlicitering af rådgivningsfunktionen med det formål at opnå adgang til meget specialiseret rådgivning inden for særlige branchespecifikke områder. Chalmers Innovation arbejder derimod intensivt med at uddanne egne *coaches* til at optimere inkubatorens rådgivningsydelser og arbejder desuden med at sammensætte eller omorganisere porteføljevirkomhedernes bestyrelser, oftest med indsættelse af en ekstern bestyrelsesformand. I3P vægter rådgivningsprocessen i pre-inkubationsfasen og har systematiseret inkubationsprogrammet således, at en porteføljevirkomhed gradvist skal kunne dokumentere, at den opnår fastsatte delmål i overensstemmelse med rådgivningsarbejdet.

HIT-Technopark er karakteriseret ved at dække alle porteføljevirkomheders reelle og potentielle behov for rådgivning – dels gennem en bred intern palet af ydelser, og dels gennem et eksternt netværk af eksperter.

8.9.2 Finansiering

Finansiering handler om omfanget af risikovillig kapital, inkubatoren råder over eller har mulighed for at tiltrække til sine porteføljevirkomheder gennem netværk eller samarbejde med venturefonde eller private investorer (*business angels*).

Inkubatorer, der har en meget tæt tilknytning til forskningsinstitutioner arbejder primært med iværksættere, der ønsker at commercialisere resul-

tater af akademisk videnproduktion. I de tilfælde er der som regel behov for massiv videreudvikling og markedsføring af et konkret projekt, inden markedspotentiallet kan udnyttes. Det kræver ofte store finansielle ressourcer, og det er derfor en vigtig opgave for inkubatorerne, at hjælpe porteføljevirksohmhederne med at opnå adgang til risikovillig venturekapital. Alle de inkubatorer, som tages i betragtning i denne rapport tæller i denne kategori.

De fire udenlandske inkubatorer har altså alle aktiviteter, der er rettet imod at skaffe risikovillig kapital, men følger forskellige strategier i deres tilgang til finansieringsarbejdet. Chalmers Innovation og HIT-Technopark samt I3P råder over egne finansielle midler ved at have direkte tilknytning til finansieringsfonde eller private ventureselskaber. Helsinki Business and Science Park benytter udelukkende netværk af ventureselskaber, offentlige fonde og business angels. Ingen af inkubatorerne finansieres på statens vegne, som de danske innovationsmiljøer gør ifølge innovationsmiljøordningen fra 1998.

Chalmers Innovation retter især sine finansieringsaktiviteter mod at finde adgang til ekstern kapital til udvikling af helt nye teknologibaserede virksomheder. Det foregår på den måde at inkubatoren fungerer som bindeled mellem forskellige investeringsmuligheder. Samtidig fungerer Chalmers Innovation også som selvstændig investor med penge fra innovationsmiljøets egen fond.

Chalmers Innovation: Klar investeringsprofil i pre-inkubationsfasen

Chalmers Innovation har en investeringsprofil i pre-inkubationsfasen, hvor det investerer i potentielle porteføljevirksohmheder i de tidlige forprojektfasen gennem forskningsstipendier, der skal give forskere mulighed for at undersøge deres idéers forretningspotentialer. Det kan eksempelvis inkludere udvikling af business plan, en ny teknik eller markedsundersøgelser. Chalmers Innovation kan bevillige innovationsstipendier på max 10.000 skr., som kan søges fire gange om året.

Når Chalmers Innovation indleder et samarbejde med et projekt i for-inkubatoren, tilføres en pre-seed kapital på op til 300.000 skr. Forprojektfasen varer normalt 6 måneder med intensiv rådgivning, hvor ca. 90 % er markeds- og finansieringsorienteret og ca. 10 % er orienteret mod teknologiforbedring eller teknologiudvikling. Det er en forudsætning for at kunne starte det reelle inkubatorprogram, at virksomheden kan dokumentere en gradvis tilnærmelse til markedet. Desuden har Chalmers Innovation god erfaring med at finde finansiering for de teknologibaserede virksomheder i deres tidlige pre-seed fase. Inkubatoren skaber på den måde fundamentet for virksomhedens finansieringsstrategi for at nå markedet – det kan være

finansiering gennem offentlige midler (fx *Stiftelsen Innovationscentrum, Innovation Västra Götaland, VINNOVA, Västra Götlands Regionen*) og privat venturekapital.

Når Chalmers Innovation indleder et samarbejde med en virksomhed i inkubatoren i seed-fasen kan det investere op til 200.000 skr. Desuden har innovationscentret en investerings- og forvaltningsaftale med *Teknikbrostiftelsen* i Göteborg, hvilket medfører, at de yderligere kan investere op til 1.000.000 skr. i en virksomhed med tilknytning til inkubatoren. Ledelsen vurderer dog, at de største investeringssummer bliver tiltrukket gennem innovationsmiljøets kontaktnet til private investorer.

Chalmers Innovation har udviklet en kapitalstruktur, hvor lejeindtægter fra porteføljevirkomhederne dækker de fysiske faciliteter, og hvor inkubatoraktiviteterne finansieres af offentlige lån. Inkubatoren får som betaling for sine ydelser andel i porteføljevirkomhederne og pladser i deres bestyrelser, men typisk ansættes dog en ekstern bestyrelsesformand med baggrund som entreprenør.

Især for helt nye teknologibaserede virksomheder er adgang til ekstern finansiering ofte afgørende. Chalmers Innovation fungerer som et bindeled mellem aktiviteterne i inkubatoren og forskellige investeringsmuligheder, og samtidig har det som innovationsmiljø mulighed for at fungere som sideinvestor gennem direkte investering af fondskapital. **I3P** koncentrerer sin indsats om at rejse kapital og om at skabe regionale netværk af private investorer. Den har desuden været med til at skabe *Piemontech*, som er en regional fond for seedkapital med en egenkapital på 2-3 mio. euro og fungerer på samme måde som en venturekapital. Som medejer af *Piemontech* investerer I3P indirekte i nogle af sine egne porteføljevirkomheder.

Porteføljevirkomheder tilknyttet I3P betaler en månedlig leje for at benytte de fysiske faciliteter, som kontorer, konferencerum, IT-services mm. Det månedlige beløb er progressivt stigende i takt med den enkelte virksomheds vækst. I det tredje inkubationsår betaler virksomhederne markedspris for benyttelse af inkubatorens faciliteter. Lejeindtægter er inkubatorens primære indtægtskilde, og de forlanger ingen form for medejerskab i porteføljevirkomhederne. I3P er en non profit organisation.

Lige som Chalmers Innovation, har **HIT-Technopark** er privat ejet, hvilket også afspejler sig i dens finansieringsaktiviteter. Den ene af parkens stiftere ejer et selvstændigt investeringsselskab, som rejser kapital for porteføljevirkomhederne. Inkubatoren har et stærkt og veludviklet netværk af venturekapitalister og business angels. Samlet er det muligt for HIT-Technopark at skaffe risikovillig kapital til porteføljevirkomhederne i forskellige udviklingsfaser i op til 7 år.

Iværksætteres adgang til et effektivt venturemarked kan have afgørende betydning for nye virksomheders vækstmuligheder. HIT-Technopark arbejder tæt sammen med et privat investeringsselskab (*Birkel Aktie Gesellschaft*), som ejes alene af parkens stifter og med en kreditforening, som yder fordelagtige lån til iværksættere (*Kredit Anstalt für Wiederaufbau*). Desuden har de et netværk af Business Angels og ventureselskaber, som

investerer i forskellige faser af virksomhedsudvikling fra den helt tidlige pre-seed fase til vækstfasen, hvor porteføljevirkksomheder er modne for markedet.

HIT Technopark: Privatejet inkubator

HIT-Technopark har den oplagte fordel som privatejet inkubator, at den allerede har et solidt og veludviklet netværk at trække på.

Personlige kontakter er afgørende for HIT-Technoparks succes med at tiltrække risikovillig kapital, og stifternes personlige baggrund som entreprenører er væsentlig.

I forprojektfasen har **HBSP** gennem den nationale teknologiske udviklingscentral (TEKES) muligheden for at investere op til 75.000 kroner i personligt ejede virksomheder til markedsanalyse og udarbejdelse af forretningsplan. Dertil kommer, at det gennem en enhed under det finske beskæftigelsesministerium (TE) kan yde startkapital på yderligere 75.000 kroner. TEKES har mulighed for at yde fordelagtige startlån på op til 750.000 kroner til videnintensive virksomheder. I nogle tilfælde kan virksomhederne også opnå R&D-finansiering senere i forløbet.

Den Finske Nationalfond for Forskning og Udvikling (SITRA) under det finske parlament er andelshaver i HBSP og i mange andre finske innovationsmiljøer. Det er en uafhængig offentlig fond, der arbejder med at fremme økonomisk udvikling gennem uddannelse, forskning og udbud af venturekapital.

HBSP adskiller sig fra de øvrige innovationsmiljøer ved i særlig grad at målrette sine finansieringsstrategier mod at tiltrække udenlandske investorer gennem marketing¹⁸ med internationalt sigte.

¹⁸ HBSP's selvstændige marketing omfatter webbaseret reklame og information samt målrettede informationskampagner i forhold til potentielle udenlandske investorer.

HBSP: Målrettet marketing

Helsinki Business and Science Park har en målrettet marketingsindsats for at tiltrække udenlandske investorer. Marketing med internationalt sigte støttes af staten med op til 30 %.

Flertallet af HBSPs marketingsaktiviteter foregår gennem TEKES (National Technology Agency of Finland), som har kontorer i San Jose, Californien, Beijing, Tokyo og Washington D.C. TEKES hjælper med at fremme markedsføring af videnintensive virksomheder og øge eksporten fra disse. Desuden har TEKES kontor i Bryssel, hvor medarbejderne arbejder med at fremme interaktionen mellem finske teknologiprogrammer og EU's R&D-programmer.

8.9.3 Opsøgende arbejde

Opsøgende arbejde handler om, hvordan en inkubators aktiviteter er rettet mod at opsøge, vurdere og evaluere potentielle forretningsidéer. Det kræver ofte en grundig screening i forskningsmiljøet at spore idéer med økonomisk vækstpotentiale. Inkubatorerne har derfor forskellige former for opsøgende aktiviteter, som kan ske gennem interne eller eksterne netværk.

Chalmers Innovation arbejder med at synliggøre sig i forskningsmiljøet som et attraktivt tilbud for iværksættere. Inkubatoren gennemfører en række aktiviteter, der har til formål at øge udbuddet af nye forretningsidéer. Det gennemfører seminarer og workshops, hvor forskere og erhvervsfolk mødes, og det arrangerer hyppigt informationsmøder, der bl.a. omfatter IPR- og patentrettigheder. Chalmers Innovation adskiller sig på den måde fra øvrige svenske innovationsmiljøer ved at have en meget målrettet screenings- og evalueringsindsats i forhold til nye iværksættere og ved helt fra starten af en porteføljevirkomheds udviklingsforløb at arbejde målrettet for at tiltrække risikovillige investorer. Inkubatoren retter primært sin indsats mod virksomheder i den helt tidlige pre-seed fase.

Chalmers Innovation: Opsøgende arbejde i samarbejde med iværksættercenter

Chalmers Innovation arbejder tæt sammen med iværksættercenteret ved Chalmers School of Entrepreneurship. Formålet med samarbejdet er at øge antallet af iværksættere blandt de studerende. Der er etableret et masterprogram i Innovation og Iværksætteri fra år 2000, og centret har i den forbindelse fået tilknyttet en preinkubator med en selvstændig iværksætterfond (Entreprenörskolefonden). Samarbejdet har til formål at skabe et klima, der kan få primært flere studerende til at gå videre med deres idéer til iværksætteri.

Helsinki Business and Science Park opsøger udelukkende nye forretningsidéer gennem reklamer og websider. De har ingen selvstændige opsøgende aktiviteter, men har i stedet indgået et strategisk samarbejde med Helsinki Universitet.

HBSP: Innovationsagenter

Helsinki Universitet arbejder med at spore forskning, der har potentiale til at indgå i et inkubationsforløb ved Helsinki Business and Science Park. Universitetet har ansat et antal såkaldte innovationsagenter med videnskabelig baggrund, der screener forskermiljøet for idéer med kommercialiserings- og markedspotentiale. Vurderingen og evalueringen af en idé sker derefter i samarbejde mellem universitetets innovationsagenter og HBSP egne konsulenter.

I3Ps opsøgende arbejde foregår primært ved det teknologiske universitet. Innovationsmiljøet har som målsætning hele tiden at være velinformeret omkring, hvad der foregår i forskningsverdenen, blandt studerende og un-

dervisere. I3P har valgt at ansætte en konsulent på fuld tid, der arbejder med det opsøgende arbejde og med at planlægge aktiviteter, der skal tiltrække nyt idémateriale til inkubatoren.¹⁹ Konsulenten er uddannet arbejdsmarkedspsykolog og arrangerer også fokusgrupper for at opnå indblik i forskernes behov og deres forretningsforståelse.

I3P: Screeningskonsulent

I3P har en fuldtidsansat konsulent, som udelukkende beskæftiger sig med at finde potentiale for innovative virksomheder og arrangerer aktiviteter, målrettet til at tiltrække nye ideer/virksomheder. Konsulenten opsøger det teknologiske universitets undervisere og forskere, og som på den måde screener for virksomhedspotentiale. Konsulenten er uddannet arbejdsmarkedspsykolog og arrangerer også fokusgrupper for at opnå indblik i forskernes behov og deres forretningsforståelse. Desuden afholder I3P årligt en innovationskonkurrence, hvor forskere og studerende fra universiteter i hele regionen deltager.

HIT-technopark ligger ikke i direkte fysisk tilknytning til en forskningsinstitution, men har samarbejde med flere af regionens universiteter. Inkubatoren er på flere niveauer aktivt opsøgende i forhold til at spore de bedste teknologibaserede forskningsidéer med de bedste kommercialiseringspotentialer. For det første screener de regionens universiteter, hvilket mest effektivt sker gennem en årlig *Idea Competition*, hvor iværksættere dystes på deres idéer til innovative produkter eller services. For det andet har inkubatoren personlige kontakter til både professorer fra universiteterne og folk fra erhvervslivet og arrangerer møder for parterne. For det tredje afholder HIT-Technopark jævnligt seminarer og workshops for Forbundet af Unge Ingeniører for at motivere dem til at overveje eventuelt kommercialiseringspotentialer i deres akademiske arbejde. HIT-Technopark er desuden engageret i at opsøge spin-offs fra etablerede virksomheder. Især inden for de seneste fem år har inkubatoren erfaret, at der i regionen omkring Hamburg har været en stigende tendens til *corporate entrepreneurship*.

¹⁹ I3P afholder fx årligt innovationskonkurrencen StartCUPpiemonte, hvor forskere fra universiteter i hele regionen deltager. De 3 bedste business-idéer modtager en pris på henholdsvis 5.000, 10.000 og 15.000 Euro. Vinderne går videre til den nationale innovationskonkurrence (PNI).

8.9.4 Samarbejde med forskningsinstitutioner

Samarbejde med forskningsinstitutioner handler om graden af inkubatorens akademiske tilknytning og samarbejdets karakter. Alle de fire undersøgte inkubatorer er tilknyttet videninstitutioner, men det er forskelligt, hvor etableret det reelle samarbejde er.

Chalmers Innovation blev direkte opstartet af Chalmers Teknologiske Universitet efter en stor privat donation på 50 millioner svenske kroner. Inkubatoren indgår i dag pga. sit økonomiske potentiale som del af universitetets målsætning om at bidrage til regional vækst. Iværksættere til inkubatoren rekrutteres primært fra universitetet, hvor også det meste aktivt opsøgende arbejde foregår. Inkubatoren indgår desuden i et samarbejde om uddannelse i iværksætteri på universitetet, og universitetets forskere bidrager til inkubatorens netværk af rådgivere.

Helsinki Business and Science Park har en meget stærk tilknytning til de af Helsinki Universitets fakulteter, der har forskningstyngde indenfor inkubatorens specialiseringer. Al forsknings- og undervisningsaktivitet indenfor medicin og veterinærområdet er fysisk placeret ved HBSP, og mange af HBSP's forretningsområder varetages i samarbejde med universitetet. En stor del af de tilknyttede porteføljevirkksomheder er spin-off fra universitetet.

I3P er placeret i tilknytning til Torinos Tekniske Universitet, og studerende og forskere færdes og interagerer i et forskningsmiljø, der både omfatter universitet og inkubator. I3P har ekspanderet sit omfang af virtuel inkubation indenfor de seneste år, og porteføljevirkksomhederne har derfor ikke nødvendigvis nogen tilknytning til universitetet.

HIT-Technopark har ingen fysisk tilknytning til nogen offentlige forskningsinstitutioner. Oprindeligt blev Hit-Technopark etableret af Hambrug-Harburg teknologiske universitet men da HIT-Technopark blev solgt til den nuværende ejer, blev tilknytning til det tekniske universitet løst. Til gengæld har inkubatoren i de sidste år etableret samarbejde med flere af regionens universiteter igennem stifternes personlige netværk.

8.10 Sammenligning og *good practices*

Det har i denne undersøgelse været muligt at skaffe komplet datasæt for to ud af de fire udenlandske inkubatorer, og dermed er de kvantitative præstationsrater reduceret til at dække halvdelen af de udvalgte cases. På alle tre præstationsmål scorer Chalmers Innovation højere end I3P, dog er forskellen mellem de to innovationsmiljøer mht. opstartsrate marginal. Mht. rejst kapital er Chalmers Innovations førende.

Hvad angår analysen af de kvalitative informationer, er der i rapporten fremhævet nogle enkelte eksempler på *good practices*.

Med hensyn til rådgivningsaktivitet er følgende *good practices* fremhævet:

- Chalmers Innovation har etableret et selvstændigt *coach academy* med det formål at uddanne specialiserede rådgiver, som kan støtte porteføljevirksohederne i opstartsfasen. I tillæg til dette initiativ, har Chalmers Innovation etableret et samarbejde med en iværksætteruddannelse som skal supplere de studerendes uddannelse med praktisk erfaring inden for området.
- Også I3P har etableret et samarbejde med studerende, som skaber synergi mellem de studerendes uddannelse og porteføljevirksohedernes konsulentbehov.

Begge tilfælde viser, hvor vigtig et tæt samarbejde med en iværksætteruddannelse er for inkubatorernes samlede præstationsevne og for kvaliteten og omfanget af de services, de kan stille til rådighed for porteføljevirksohederne. Et tæt samarbejde er samtidig også en fordel for de studerende, som får forbedret deres praktiske erfaringer med iværksætteri gennem direkte kontakt til porteføljevirksohederne.

- Mht. rådgivningsaktiviteter er HBSP næsten en kontradiktion i forhold til Chalmers Innovation og I3P, idet den har valgt at udlicitere langt det meste af den specialiserede konsulentbistand til fagekspertes fra selvstændige konsulentvirksomheder. Udliciteringen garanterer porteføljevirksohederne adgang til højt specialiseret viden i både forretnings- og konceptudviklingsfasen samt i søgningen efter kvalificeret arbejdskraft og klog kapital. Samtidig sikrer udliciteringen et forum for innovation i en højteknologisk og videnintensiv sektor.

- HIT-Technopark indeholder på mange områder nogle interessante innovative tilgange til de traditionelle inkubatoraktiviteter og kunne fortjene en mere detaljeret og fokuseret casestudie-analyse. Generelt mht. rådgivningsfunktion er det særligt vigtigt at fremhæve HIT-Technoparks disintegrerede model, som adskiller dens selvstændige forretningsområder. HIT-Technopark sælger også sin rådgivningsekspertise udenfor inkubatoren og sikrer på den måde konkurrencedygtighed på det eksterne marked.

Med hensyn til finansiering er følgende *good practices* fremhævet:

- Både Chalmers Innovation og I3P etablerer forskningsstipendier og afholder forskellige typer af innovationskonkurrencer, der skal stimulere primært forskere og studerende til at gå videre med ideen i et kommercialiseringsforløb. Konkurrencerne er en forholdsvis lille investering med stor effekt.

- I3P er aktiv i bestræbelserne på at skabe et regionalt netværk og har været med til at etablere et seed capital ventureselskab, som i dag blandt andre også investerer i I3Ps porteføljevirkksomheder.

- HIT-Technopark er fuldstændig privatejet med, hvis ejere har baggrund som entreprenører, og er velkendte i Tyskland for deres succes med iværksætteri. Ejernes personlige netværk i den finansielle verden udgør et hovedelement i kontaktskabelse mellem porteføljevirkksomheder og business angels.

- HBSP har en særlig tilgang til at tiltrække kapital, fordi det i den forbindelse har et internationalt sigte og hverken et nationalt eller regionalt. HBSP kan ses som eksempel på, at der inden for de højteknologiske, bioteknologiske og sundhedsvidenskabelige områder overvejende satses på det globale investormarked. HBSP arbejder derfor målrettet på aktivt at hjælpe porteføljevirkksomhederne med at kommercialisere deres ideer og forskningsresultater på det internationale venturekapitalmarked.

Med hensyn til tilknytning til universiteter og forskningsinstitutioner har de fire inkubatorer meget ens aktiviteter. Det er derimod aktiviteterne omkring det opsøgende arbejde, som karakteriserer de enkelte inkubatorer på forskellige måder.

- Chalmers Innovation har et tæt samarbejde med *School of Entrepreneurship* med det todelte formål at skabe et favorabelt miljø for iværksætteri og samtidig at holde et vågent øje med de studerende, der udmærker sig. På samme måde som i I3P understreger Chalmers Innovations ledelse vigtigheden af, at skabe nye højteknologiske virksomheder med et stærkt team, der som minimum består af både en person med stærk forretningsans og en person, der har en stærk teknisk og videnskabelig baggrund.

- HBSP anvender i sine opsøgende aktiviteter universitetets egne innovationsagenter og udliciterer på den måde sit arbejde til folk med specialiseret indsigt i forretningspotentiale i innovative forskningsprojekter, hvor ideen endnu er langt fra markedet.

For at færdiggøre denne liste af good practices er det værd at nævne, at HIT-Technopark inden for de seneste år har udviklet et særligt forretningsområde, som er koncentreret om spin-offs fra allerede etablerede virksomheder og *corporate entrepreneurship*. På den måde udnytter og understøtter inkubatoren det innovative potentiale, som ofte er skjult i større organisationer.

8.11 Konklusion på sammenligning med udenlandske miljøer

Udover dette har processen givet årsag til nogle teoretiske og praktiske overvejelser om muligheden for at benchmarke med udenlandske inkubatorer. Benchmarken sikres bedst ved:

1. At sikre sammenlignelighed
 - a. Ved at finde enheder der opererer på tilnærmelsesvis samme vis
 - b. Ved at gøre input- og outputmålene mere generelle
2. Ved at opbygge benchmark samarbejde med udenlandske enheder

Hvad punkt et angår, kan sammenligneligheden sikres ved at finde lignende enheder (som det er forsøgt i denne rapport). Dette drejer sig dels om enhedernes opgaver og funktion, men også om lignende rammebetingelser generelt. Udover dette, kan sammenligneligheden også gøre mere valid, ved ikke at fokusere på for snævre mål. Anvendes meget generelle inputmål, såsom graden af offentlig støtte, og generelle outputmål, såsom omsætning produceret ved hjælp af de innovative ideer, vil det være muligt at sammenligne mere forskellige virkemidler.

Hvad det praktiske angår, vil det være hensigtsmæssigt at opbygge et længerevarende benchmark samarbejde med udenlandske institutioner. Fordele ved dette er, at alle parter således kommer til at kunne bruge resultaterne af benchmarken, og motivationen for at bruge ressourcer på at finde data vil således være større. Samtidigt sikrer man, at sammenlignelige data er indsamlet over en længere tidsperiode, og at der er anvendt ens definitioner. Endelig vil et længerevarende samarbejde medvirke til opbygning af tillid, og derfor større tilbøjelighed til at udlevere potentielt følsomme oplysninger.

