

# Fremtidens inkubator

- en guide til værdiskabelse  
i forsker- og udviklingsparkeres  
inkubationsaktiviteter



Juni 2014

# Indhold

<b>ENGLISH SUMMARY</b> .....	<b>4</b>
VALUE CREATION IN FOUR DIMENSIONS .....	4
THE FUTURE INCUBATOR TOWARDS 2020 .....	6
<b>INDLEDNING OG FORMÅL</b> .....	<b>7</b>
INKUBATION OG VÆKSTVIRKSOMHEDER .....	8
VÆRDISKABENDE INKUBATIONSÅKTIVITETER .....	9
ANVENDELSE AF GUIDE OG SCORECARD PÅ FIRE DIMENSIONER .....	13
<b>DIMENSION 1: VÆRDISKABENDE SERVICES</b> .....	<b>16</b>
BASALE ADMINISTRATIVE SERVICES OG IT .....	16
FORRETNINGSSERVICES .....	17
SERVICES RELATERET TIL FORRETNINGSUDVIKLING OG KAPITALFREMSKÅFFELSE .....	19
<b>DIMENSION 2: VÆRDISKABENDE NETVÆRK</b> .....	<b>22</b>
LØBENDE NETVÆRKSÅKTIVITETER .....	23
NETVÆRKSSKABENDE EVENTS OG ONLINE NETVÆRK .....	25
<b>DIMENSION 3: FYSISKE FACILITETER</b> .....	<b>28</b>
KONTOR- OG BYGNINGSFACILITETER .....	28
MØDEFACILITETER .....	30
<b>DIMENSION 4: LEDELSE OG ORGANISATION</b> .....	<b>31</b>
LEDELSENS ROLLE I VÆRDISKABELSEN .....	31
<b>FREMTIDENS INKUBATOR – ET FANTOMBILLEDE PÅ INKUBATION I 2020</b> .....	<b>33</b>
SERVICES .....	34
NETVÆRK .....	35
FYSISKE FACILITETER .....	35
LEDELSE OG ORGANISATION .....	36
<b>BILAG</b> .....	<b>38</b>
IDEKATALOG .....	38
OVERORDNEDE RESULTATER OG EFFEKTMÅL FOR INKUBATIONSÅKTIVITETER .....	42
SCORECARD FOR VÆRDISKABELSE AF INKUBATIONSÅKTIVITETER .....	45

# Figurer

Figur 1:	Teoretisk vækstforløb i inkubation .....	8
Figur 2:	Differentiering af værdiskabende services for start-up virksomheder .....	11
Figur 3:	Kontorfællesskaber, udviklingsparker og inkubatorer.....	12
Figur 4:	Scorecard for værdiskabelse .....	13
Figur 5:	Brug af scorecard for værdiskabelse .....	14
Figur 6:	Eksempel på værdiskabelse i VBI Park.....	15
Figur 7:	Data hosting center hos Plug&Play Technology Incubator.....	17
Figur 8:	Service partners / sponsorer.....	17
Figur 9:	Typologi for inkubation .....	19
Figur 10:	Best practice for inkubation.....	20
Figur 11:	Andre forretningsmodeller for rådgivning.....	20
Figur 12:	Samarbejde med Connect Denmark.....	21
Figur 13:	Netværksmodeller.....	22
Figur 14:	Business Brunch i Innovatorium, Herning.....	24
Figur 15:	Innovationskonkurrence i Agro Business Park.....	26
Figur 16:	Hvad siger best practice om ledelse?.....	31
Figur 17:	Best practice og ledelse.....	32
Figur 18:	Fantombillede på inkubatorens rammer og services i 2020 .....	34
Figur 19:	Co-workspace på Malmö Central Station .....	36
Figur 20:	Adgang til mødesteder i alle udviklingsparkerne.....	37
Figur 21:	Eksempel på mål og indikatorer som andre anvender.....	43
Figur 22:	Hvilke services bruges / efterspørges af start-ups.....	44

# Summary

## English summary

The purpose of this Inspiration-guide is to provide inspiration for how research and development parks can enhance their value-added incubation activities for start-up businesses.

The Inspiration-guide is one key result of the Scandinavian Interreg project 'KASK Inkubator Match' with Central Denmark Region as lead partner and with the participation of research and development parks as partners. As part of the project the consulting company GEMBA Innovation guided managers from research and development parks in the Central Denmark Region through a development course called 'The valueadded Incubator' from September 2013 – April 2014. The main findings from this will be presented in this guide

The aim has been to provide inspiration for how research and development parks can enhance the value-added incubation activities for startups. Backbone has been four Innovation Camps with leaders from research and development parks aimed at strengthening skills in relation to their incubation activities. At the end of the project, a 'Scorecard for value-creation in incubation activities' have been developed by GEMBA Innovation, for development parks and incubators to do selfassessment of their incubation activities.

Incubation activities is defined as the activities research and development parks do to assist startups to clarify the business concept, establish themselves, develop, test and commercialize their products. An incubator is different from developing parks by offering facilities and services dedicated to startups only. The participating research and development parks either have own incubators, incubation programs or incubation activities.

The preconditions for starting tomorrow's growth companies are changing. The exposure on the Internet and the explosion of the virtual academic and social communities offer new opportunities - and threats - to establish a potential growth business. But all is not changed. Most companies still need a physical place to be, cost flexibility in a period, inspiration and coaching to develop products and business and a network to grow their business. Facilities and services that development parks and incubators traditionally has offered, though they need to strengthen their focus on value-creation in order to differentiate from business-centers, office spaces etc. , see Figure 2 in the Inspiration-guide.

## Value creation in four dimensions

The project has identified value-creation in incubation activities along four dimensions:

- 1) Services
- 2) Networks
- 3) Physical facilities and
- 4) Management and organization.

Inspiration-guide and scorecard is built around the four dimensions that can be refined in a number of sub-themes and specific indicators inspired by the balanced scorecard model.

### **Dimension 1: Value-creation in services**

A basic value-creation for startups is co-location, potentially minimizing fixed costs and provides flexibility in the variable costs. Incubators and development parks exploit economies of scale and offer startups services and an IT-infrastructure at attractive terms and flexibility in acquisition of business services, so it can be adapted to the needs of the start-up. These types of services are offered by incubators, development parks and many business-centers.

Value-creation in services can be divided into: Basic administrative services and IT, business services and services related to business development and funding.

### **Dimension 2: Value-creation in networks**

Value-creation in networks includes: On-going network, network-building events and online networking. A good network can be one of the most valuable assets for a start-up or small business. It is a source of knowledge, collaboration opportunities, sales, funding and new employees, and it is through networking contacts that most opportunities for development and growth occur today. It should therefore be a high priority for the development park / incubator to help startups to build up a value-creating network. Furthermore, focus could preferably be on assisting entrepreneurs in relation to build a mindset of how to behave in a business environment if you want to extend your network, ie. training and learning on 'how to network'.

### **Dimension 3: Physical facilities**

The physical facilities include: Offices, building and meeting facilities. Startups can basically share physical facilities and administrative services on more attractive terms than if they have to lease alone. Architecture and design are important for startups and entrepreneurs to facilitate informal and formal meetings and networks, ie. combinations of bright rooms, the right mix of offices, shared office, co-working spaces, lounges and cozy corners that invites to network and knowledge sharing are important.

Development parks and incubators may in particular differ on one point: The possibility to offer leases that are economically more attractive to the company than what private landlords can offer - ie . agreements that are flexible on deposits, time binding and allows for rapid scale up or down according to business needs in the course of the lease.

### **Dimension 4: Management and organization**

A number of factors within management and organization affect value-creation for startups. Issues around strategy and goals for the incubation activities as well as dedicated resources for value-creating activities are the most important ones. Other issues relates to the skills and mindset of the management and organization to involve and coach startups – not only the formal skills and experiences – also the mindset for engaging in startups as well as the quality of the networks that incubator management and business advisors bring in.

## The future incubator towards 2020

We have done a future image of how incubation could look like in 2020, see Figure 18 in the Inspiration-guide.

Incubation has in 2020 undergone a change; the number of incubators has increased due to more focus on getting the most out of our growth potential. Also the number of office-spaces from private landlords has increased and we see many hybrids hereof.

In 2020, we talk about an 'incubation environment' more than a physical incubator. Starting up a business has become even less physical dependent, as globalization and technology have made it easier to start a business in one place and mature it somewhere else. Value-creation and access to specialized knowledge is a more decisive factor than location and physical facilities.

There will in 2020 be intensified polarization of incubation activities, respectively:

**The specialized incubation** environment located in an international knowledge cluster that enrolls national and international startups. It takes advantage of a central position in the cluster to have a clear and sharp profile relative to the value of the target group. The biggest difference to 2014 is the greater specialization and a global deal-flow.

**The local incubator** that supports the regional businesses with growth potential in close cooperation with regional clusters, established companies and knowledge institutions. The biggest difference to 2014 is a larger explicit focus on incubation, including a much more clear process for screening, a systematic incubation program and a much denser network of regional mentors, business people, service partners, other incubators etc.

# Formål

## Indledning og formål

Formålet med denne guide er at give inspiration til, hvordan forsker- og udviklingsparker kan styrke de værdiskabende inkubationsaktiviteter for nye virksomheder.

Karakteristisk for forskerparkerne er at de har en universitetsnærhed, har fokus på de forskningsintensive virksomheder og kommercialisering af forskning, mens udviklingsparkerne har fokus på forretningsudvikling blandt en bredere skare af potentielle vækstiværksættere/virksomheder. Traditionelt adskiller begge typer parker sig fra de forskellige private kontorhoteller, der primært fokuserer på udlejning af kontorplads og fælles faciliteter til alle virksomheder.

Målgruppen for guiden er både kommende parker under etablering og etablerede parker, der ønsker inspiration til at forbedre sine inkubationsaktiviteter samt relevante beslutningstagere i omverdenen, som er involveret i iværksætteri og inkubation.

Inkubationsaktiviteter defineres som de aktiviteter udviklingsparker driver rettet mod at hjælpe nye virksomheder – såkaldte startups – med at afklare forretningsgrundlaget, etablere sig, udvikle, afprøve og kommercialisere deres produkt.

En inkubator adskiller sig fra udviklingsparker ved at være dedikeret til start-up virksomheder og tilbyde rammer og services målrettet start-up virksomheders behov. Udviklingsparkerne huser typisk både større og mindre virksomheder og kan have en blandet portefølje af projekter, laboratorier mm. Mange udviklingsparker har egne inkubatorer, inkubationsprogrammer eller rammer og indsatser rettet mod startups, som er hvad vi benævner 'inkubationsaktiviteter'.

I Danmark har vi ikke den samme tradition eller udbredelse af selvstændige inkubatorer, som i fx USA, Sverige, UK, New Zealand m.fl. Til gengæld har vi i de seneste årtier fået mange udviklingsparker og denne trend ser ud til at fortsætte. Derfor er det relevant at se, hvordan de kan styrke deres inkubationsaktiviteter.

Guiden kan læses selvstændigt som inspiration eller anvendes sammen med online-værktøjet 'Scorecard for værdiskabelse' (se bilag), hvor ledere kan score deres udviklingsparks inkubationsaktiviteter.

Guiden er udviklet af GEMBA Innovation på baggrund af et skandinavisk interregprojekt "KASK Inkubator Match" med Region Midtjylland som lead partner. Baggrunden er, at der i projektet blev gennemført et udviklingsforløb for ledere blandt midtjyske udviklingsparker fra september 2013 til april 2014.

<sup>1</sup> Forsker- og udviklingsparker er en fællesbetegnelse for forskerparker og udviklingsparker. Vi benævner det fremover som slet og ret udviklingsparker i denne guide.

<sup>2</sup> Jf. oversigt over forskellige typer af parker og deres karakteristika s. 11 i "Danske Udviklingsparker – Evaluering af danske udviklingsparks eksisterende ydelser og deres effekter for iværksættere og mindre virksomheder", Oxford Research 2008

Forløbet bestod af 4 fælles camps for deltagerne samt en række hjemmeopgaver med sigte på at styrke netværk og kompetencer blandt deltagerne. Ved afslutningen af forløbet udarbejdede GEMBA Innovation et scorecard til selvevaluering for deltagerne samt nærværende guide. Følgende udviklingsparker har medvirket:

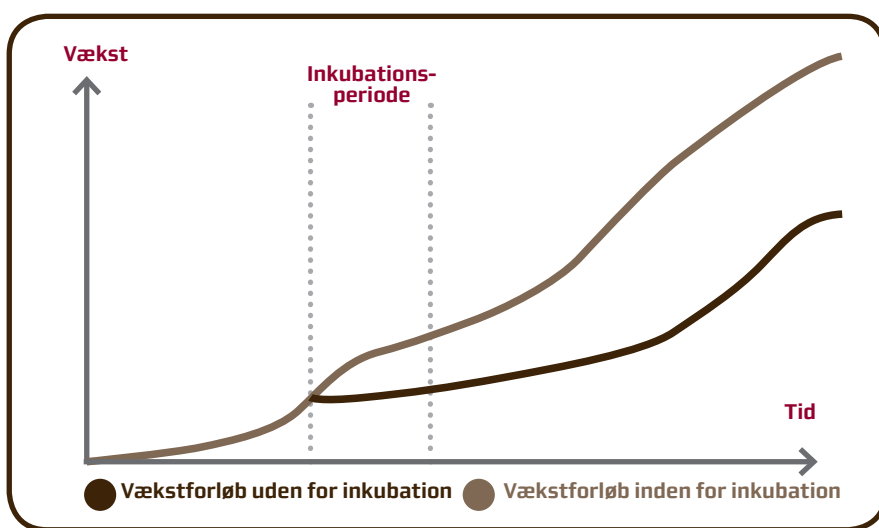
- Agro Business Park i Foulum: [www.agropark.dk](http://www.agropark.dk)
- Arsenalet i Viborg: [www.arsenalet.dk](http://www.arsenalet.dk)
- BusinessPark Struer: [www.businessparkstruer.dk](http://www.businessparkstruer.dk)
- Ferskvandscentrets ErhvervsPark i Silkeborg: [www.ferskvandscentret.dk](http://www.ferskvandscentret.dk)
- INCUBA Science Park i Aarhus: [www.incuba.dk](http://www.incuba.dk)
- Innovatorium i Herning: [www.innovatorium.info](http://www.innovatorium.info)
- Nupark i Holstebro: [www.nupark.dk](http://www.nupark.dk)
- Syddjurs Udviklingspark i Mørke: [www.syddjurserhverv.dk](http://www.syddjurserhverv.dk)
- Vitus Bering Innovation Park i Horsens: [www.vbipark.dk](http://www.vbipark.dk)

## Inkubation og vækstvirksomheder

At inkubere kommer af latin 'incubare', der betyder 'at ligge på' eller 'ruge over'. En inkubator er et (oftest) fysisk, miljø med en række specifikke services, der har til formål at hjælpe nye virksomheder med etablering og udvikling, dvs. en virksomhedskuvøse.

NBIA, som organiserer inkubatorer i USA og flere andre lande, definerer inkubation som *'a business support process that accelerates the successful development of start-up and fledgling companies by providing entrepreneurs with an array of targeted resources and services'*<sup>3</sup>.

Inkubation er elitært. Inkubatoren er altovervejende rettet mod at hjælpe virksomheder med vækstpotentiale til verden.



Figur 1: Teoretisk vækstforløb i inkubation. Kilde: NESTA, 2011 (oversat)

I en privat finansieret inkubator investeres i etablering og udvikling af nye virksomheder med henblik på at få et afkast, når virksomheden exit'es eller forlader inkubatoren.

I den offentligt støttede inkubator forventes det – typisk - at den samfundsmæssige investering i en inkubator kommer retur i form af øget vækst og skattebetaling og flere arbejdspladser.

<sup>3</sup> Se: [http://nbia.org/resource\\_library/what\\_is/index.php](http://nbia.org/resource_library/what_is/index.php)



Derfor handler inkubation i høj grad om at finde de rigtige iværksættere, som kan og ønsker at komme ind i en inkubator og gennemgå et udviklingsforløb. Mange inkubatorer har opstillet screeningskriterier for at iværksætterne kommer ind - er der en holdbar forretningside eller unik teknologi, der viser et vækstpotentiale og et team, som kan eksekvere planen etc.

Har inkubatoren opnået en positiv, veldokumenteret 'track-record' for at skabe vækstvirksomheder, så er der kø ved indgangen for at komme ind. En velfungerende inkubator kan således i teorien være en generator for realisering af et vækstpotentiale, se figuren<sup>4</sup>.

I praksis, måske nærmere en måde hvorpå man kan øge chancerne for succes, da meget andet end inkubatorforløbet også skal lykkes for at skabe en vækstvirksomhed.

Inkubatorer lever ikke i et vakuum, som blandt andre tidligere CEO for IDEON Sven-Thore Holm understreger<sup>5</sup>. Inkubatorer indgår som en væsentlig aktør i innovationssystemet og derfor er samspillet mellem den enkelte inkubator og de øvrige aktører en afgørende faktor for at opnå succes med at realisere potentialet hos inkubatorerne.

Analyser peger på, at inkubatorer potentielt skaber positive effekter, fx vækst og arbejdspladser, for mange virksomheder. Men der er ikke en de facto sammenhæng. Inkubatoren har kun indflydelse på en begrænset periode af start-up virksomhedens liv, og ydermere er der betydelige forskelle mellem inkubatorers performance i forhold til deres evne til at skabe vækstvirksomheder (se referencer i guiden). Årsagerne skyldes forskelle i forudsætninger, især kritisk masse af potentielle vækstvirksomheder, men også set-up, faciliteter, evne til at sammensætte de rigtige services samt ledelse og kompetencer.

Det leder frem til et interessant spørgsmål, der er afsæt for guiden:

*Kan vi identificere, hvad der skaber forskellene i inkubatorers evne til værdiskabelse og bruge det til at åbne for inkubation på et helt nyt niveau i Danmark og Region Midtjylland?*

Hvis vi kan det, så kan vi medvirke til at øge chancerne for, at skabe flere danske vækstiværksættere og sikre at flere vækstorienterede virksomheder overlever de første, kritiske år, hvilket er erklærede mål i dansk erhvervspolitik<sup>8</sup>.

## Værdiskabende inkubationsaktiviteter

*Hvad skaber værdi for vækstorienterede startups?*

Rammerne for at udvikle morgendagens vækstvirksomheder er under forandring. Internationalt såvel som i Danmark går inkubation nye veje, vi ser nye forretningsmodeller for inkubation – offentlige programmer såvel som private og endda virtuelle inkubatorer og acceleratorer og herimellem flere hybrider.

Mange af de rammer og services som udviklingsparker og inkubatorer var alene om at tilbyde nystartede virksomheder for få år siden tilbydes nu også af 'spontane' iværksætterhuse og -miljøer, der popper op i specielt bymiljøer, og også kontorhotellerne skærper fokus på at få nystartede virksomheder til at etablere sig ved at tilbyde fleksible og attraktive rammer.

<sup>4</sup> Nicola J. Dee, Finbarr Livesey, David Gill and Tim Minshall, NESTA (2011): Incubation for Growth: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential

<sup>5</sup> Sven-Thore Holm, oplæg på Erhvervsudviklingsdøgnet 2014, MEAMid, se: <http://www.meamid.dk/materialer/erhvervsudviklingsdoegnet/>

<sup>6</sup> Samme som note 2 samt U.S. Department of Commerce and Economic Development Administration: 'In-cubating success – Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures'

<sup>7</sup> En vækstiværksætter defineres som en nyetableret virksomhed, der inden for de første to år har mindst 10 ansatte, og som i de følgende tre år har haft en årlig gennemsnitlig vækst på mindst 20 pct. i ansatte. Analyse fra Rockwoolfonden peger på, at specielt spin-off virksomheder fra etablerede virksomheder har større chancer for at udvikle sig til vækstvirksomheder og desuden større overlevelseschancer.

<sup>8</sup> Se fx Erhvervsstyrelsen: Redegørelse om regional vækst og konkurrenceevne 2013, [http://regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/file/407159/Redegoerelse\\_om\\_regional\\_vaekst\\_og\\_konkurrenceevne\\_2013.pdf](http://regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/file/407159/Redegoerelse_om_regional_vaekst_og_konkurrenceevne_2013.pdf)

Det er ikke kun branchen for inkubation, som er under forandring, det er på mange måder også anderledes at starte en virksomhed og få den til at vokse end for bare få år siden. Eksponeringen på nettet og den eksplosive udvikling i de virtuelle faglige og sociale fællesskaber giver nye muligheder – og trusler – for at etablere en potentiel vækstvirksomhed. Når man på 48 timer kan samle 8 mio. kr. i crowdfunding fra internationale 'investorer' som M3D gjorde på [www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com), vel at mærke betalende kunder, som virksomheden aldrig har mødt eller kommer til at møde, så viser det at mange af forudsætningerne for at starte potentielle vækstvirksomheder er hastigt under forandring.

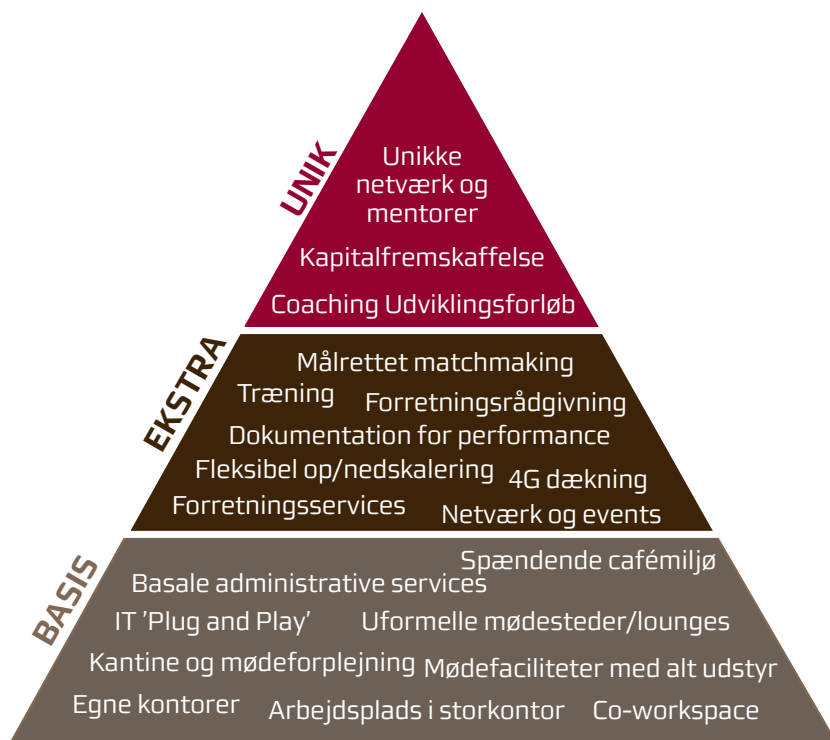
Men alt er ikke forandret. De fleste virksomheder har stadig behov for en god adresse og et sted at være, få inspiration og sparring til udvikling af produkter og forretning samt have fleksibilitet i de faste omkostninger i en periode. Hvis man ikke er seriel iværksætter og har prøvet det før, så har man typisk også behov for en række forretningsservices, behov for læring og træning i forretningsudvikling og for at udvide sit forretningsmæssige netværk.

Denne type rammer og services har udviklingsparker og inkubatorer traditionelt været gode til at tilbyde. Der er dog betydelige forskelle i set-up og organisering; i nogle udviklingsparker er inkubation en fysisk og ressourcemæssig afgrænset aktivitet, mens det i andre parker er en flydende del af en større portefølje af virksomheder og aktiviteter. Også perioden for hvor længe en virksomhed er i inkubationsfasen varierer. I en 'rendyrket' inkubator kan det eksempelvis være 24 mdr., i en accelerator måske 6 mdr., mens en forskningsdrevet start-up i en forsknings- og udviklingspark kan være i inkubationsfasen i flere år.

På tværs af forskellighederne står udviklingsparkerne med gode forudsætninger for at spille en fortsat aktiv rolle overfor nye virksomheder. Men det kræver at parkerne skærper fokus på at skabe værdi for de nye virksomheder, forstår at følge med virksomhedernes behov og løbende tilpasse rammer og services hertil. Parkerne skal grundlæggende være i stand til at vise, hvilken værdi de tilfører nye virksomheder og hvor de adskiller sig fra kontorhoteller og andre fællesskaber.

Det er illustreret i nedenstående figur, der viser rammer og services, som nye vækstvirksomheder (i varierende omfang<sup>9</sup>) har behov for og som tilbydes af udviklingsparker, inkubatorer og kontorfællesskaber.

<sup>9</sup> Start-ups efterspørger ikke de samme services, Nicola J. Dee, Finbarr Livesey, David Gill and Tim Minshall (2011) refererer bl.a. til at erfarne iværksættere efterspørger mest strategisk viden, mens uerfarne iværksættere også efterspørger mere basale forretningsservices. Se figur I bilag om, hvilke typer services start-ups efterspørger.



Figur 2: Differentiering af værdiskabende services for start-up virksomheder.  
Kilde: GEMBA Innovation.

**Forklaring:**

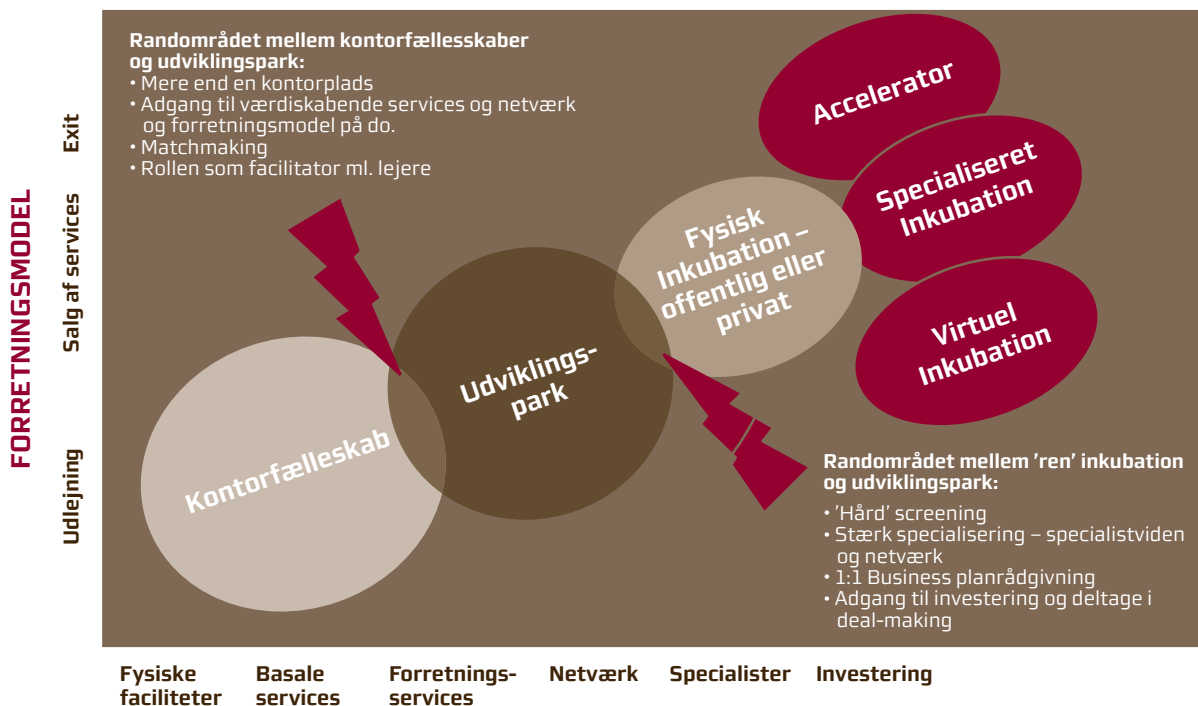
**Unik:** Rammer og ydelser der kan være stærkt værdiskabende for nye virksomheder og som kun få andre tilbyder. Der er store differentieringsmuligheder.

**Ekstra:** Rammer og ydelser der er værdiskabende for nye virksomheder og som ikke alle tilbyder. De giver differentieringsmuligheder.

**Basis:** Rammer og ydelser der er værdiskabende for nye virksomheder, som tilbydes af de fleste kontorfællesskaber. Målgruppen betragter dem som standardydelser, der skal være til stede. Det skaber ikke differentiering ved tilvalg, men fravalg hvis man ikke tilbyder det.

Figuren illustrerer den dobbelte betydning af værdiskabelse og differentiering. En service kan være meget værdiskabende – men hvis den tilbydes af mange så er den ikke unik.

Udviklingsparkerne er udfordret på to fronter; 'nedefra' ift. kontorfællesskaber, der tenderer at tilbyde mange af de samme faciliteter og services som udviklingsparkerne tilbyder startups og 'ovenfra' af specialiserede inkubatorer, acceleratorer mm. der tilbyder skræddersyede forløb for vækstiværksættere. Det er illustreret i nedenstående figur.



Figur 3: Rammer, services og forretningsmodeller for kontorfællesskaber, udviklingsparker og inkubatorer.  
Kilde: GEMBA Innovation.

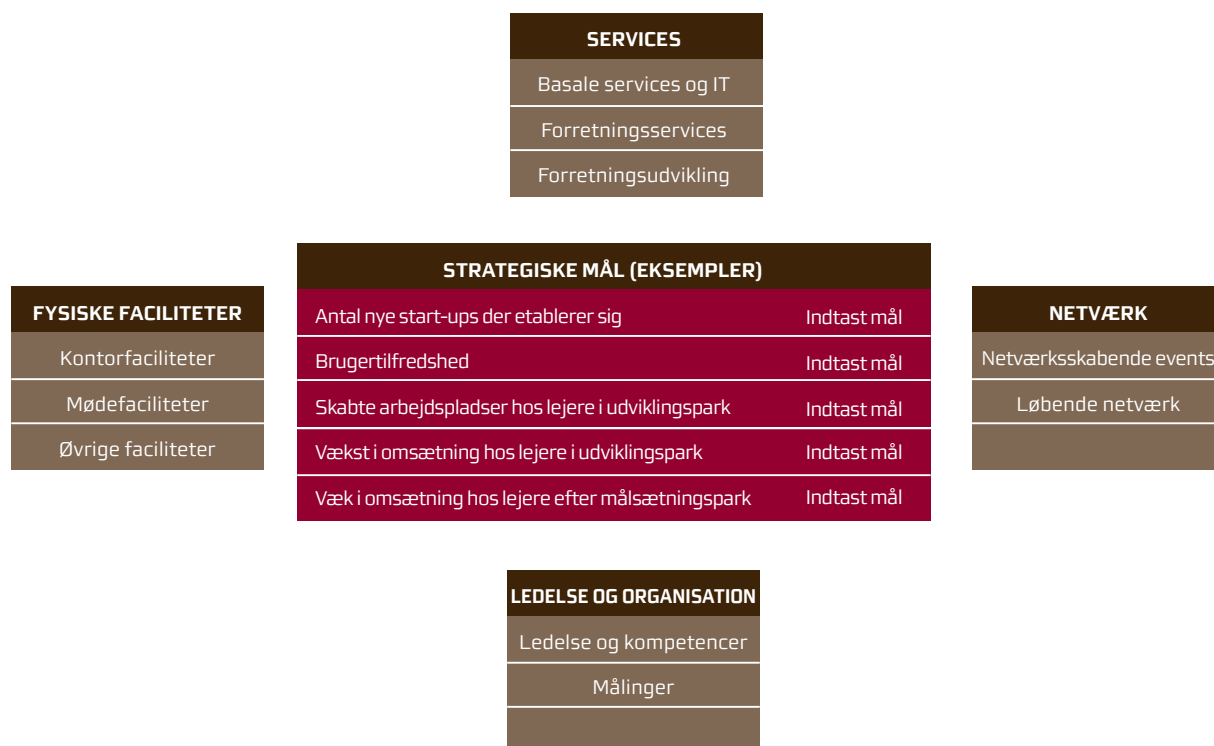
Det er en udfordring for udviklingsparkerne at finde rammer og services, som både er værdiskabende og som adskiller sig fra det kontorfællesskaberne tilbyder – og samtidig finde en forretningsmodel for at tilbyde forretnings-services, netværksaktiviteter og specialistviden målrettet start-up virksomheder.

## Anvendelse af guide og scorecard på fire dimensioner

På baggrund af analyser af best practice internationalt og erfaringer fra de midtjyske udviklingsparker har vi fundet frem til, at inkubatorens – eller inkubationsaktivitetens - evne til værdiskabelse skal findes i fire dimensioner:

1. Services
2. Netværk
3. Fysiske faciliteter
4. Ledelse og organisation

Guide og scorecard er bygget op omkring de fire dimensioner, som kan detaljeres på en række undertemaer og specifikke indikatorer inspireret af balanced scorecard, som vist i nedenstående figur.



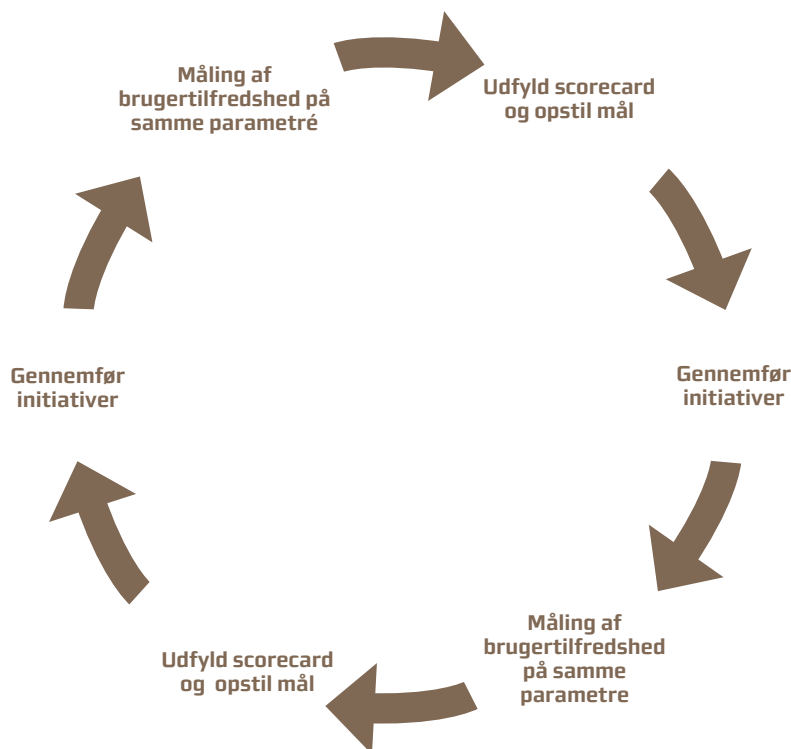
Figur 4: Scorecard for værdiskabelse. Kilde: GEMBA Innovation og KASK.

Scorecardet er udviklet som et selv-test værktøj baseret på de midtjyske udviklingsparkeres ønsker hertil. Guiden er ligeledes baseret på udviklingsforløbet for de midtjyske parker, men har en noget bredere målgruppe. Således kan scorecard og guide anvendes hver for sig eller i kombination afhængig af formålet og læserens ambitioner.

Inspirationsguide og scorecard kan fx anvendes i en ledergruppe på 2-4 personer, hvor man i fællesskab orienterer sig i materialet og udfylder det sammen, evt. kan en person stå for at udfylde det og så kan det efterfølgende konsolideres i gruppen. Anvend scorecard'et i gruppen som en tjekliste og inspiration til nye initiativer, så I får sat fokus på hvor det giver bedst mening at øge/reducere indsatsene.

Det anbefales, at der gennemføres en brugerundersøgelse på de samme parametre som score-card'et og at der skabes en sammenhæng mellem scorecard og brugerundersøgelse i en fast cyklus, som illustreret i figuren nedenfor, fx hvert halve eller hele år. Derudover anbefales det, at der gennemføres en effektanalyse blandt de start-up virksomheder, der deltager eller har deltaget i inkubationsaktiviteter, eksempelvis hvert eller hvert andet år.

Scorecard, analyse af brugertilfredshed og effektanalyse tegner et samlet billede af værdiskabelsen og giver ledelsen mulighed for at målrette de værdiskabende indsatser mod der, hvor det potentielle afkast for værdiskabelse er størst.



Figur 5: Brug af scorecard for værdiskabelse. Kilde: GEMBA Innovation og KASK

Med scorecard'et scores ens egen udviklingspark på de værdiskabende indikatorer og man tager stilling til en række strategiske mål for inkubationsaktiviteterne. Herefter kan der opstilles mål og initiativer for værdiskabelse inden for indikatorerne under de fire dimensioner, som kan udgøre handlingsplanen for gennemførelse indtil man igen ønsker at score sin udviklingspark.

Alle indikatorer er ikke nødvendigvis lige værdiskabende i alle udviklingsparker og inkubatorer - hvad der virker et sted, virker ikke nødvendigvis et andet sted - der er forskel på portefølje, profil, set-up, omgivende erhvervsliv etc. Derfor skal guide og scorecard ses som en inspirations- og tjek-liste, hvor den enkelte udviklingspark definerer, hvad der især virker og skaber værdi hos dem.

#### Scorecard og guide bygger på:

- Viden fra udviklingsparker og inkubatorer der har medvirket i projektet KASK Inkubator Match: 'Den værdiskabende inkubator', herunder en indledende brugerundersøgelse gennemført af GEMBA Innovation i forbindelse med projektet. Brugerundersøgelsen omfattede virksomheder fra en bred kreds af de midtjyske udviklingsparker.
- Rapporter og analyser, herunder af best practice, bl.a.:
  - National Business Incubator Association, flere publikationer, se: [www.nbia.org](http://www.nbia.org).
  - Nicola J. Dee, Finbarr Livesey, David Gill and Tim Minshall (NESTA, 2011): Incubation for Growth: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential.
  - U.S. Department of Commerce and Economic Development Administration: 'Incubating success – Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures'.
  - Andrew Duff: Best Practice in Business Incubator Management.
  - Anna Bergek and Charlotte Norrman (2008): Incubator best practice: A framework
  - Ministry of Economic Development, New Zealand (2008): Incubator Support Programme: Evaluation Report
  - Daniel Hjort (2013): DON'T SIT ON IT! A study of what no longer can be called incubation.
- Anden viden, herunder erfaringer, besøg og analyser som GEMBA Innovation gennem årene har gennemført på området.

## Breakfast Club hos Vitus Bering Innovation Park



- Hver fredag morgen kl. 8.15-8.45 afholdes Breakfast Club for alle lejere i huset. Det består af uformel hygge med rundstykker og kaffe samt 15 minutters oplæg. Oplæg kan være præsentation af de enkelte virksomheder, det kan være et fagligt input fx om salg, det kan være en aktuell gæst udefra fx Horsens borgmester om erhvervsstrategien. 1 gang om måneden præsenterer vores internationale studerende deres land, herunder kultur og forretningsmuligheder.
- **Værdi:** Det skaber netværk for specielt de mindre virksomheder og deres ansatte (fredagskaffe med indhold), det skaber videndeling og fremmer synergi da alle ved, hvad der foregår i og omkring parken. Det er også en mulighed for at komme med ideer og input til aktiviteter.
- **Læring:** Tidspunktet har vist sig at være perfekt + 15 minutter er ok. Vi har især succes med, at vi fra ledelsens side 1 gang per måned præsenterer, hvad der sker, nye lejere, nye tilbud, inddrager lejere til mini-workshop. Igen er tidspunktet passende selvom det er kort tid – vi har svært ved at tiltrække til møder, der er meget længere.

Figur 6: Eksempel på værdiskabelse i VBI Park. Kilde: VBI Park

# Service

## Dimension 1: Værdiskabende services

En basal værdiskabelse for nye og små virksomheder er samlokalisering, som potentielt minimerer de faste omkostninger og skaber fleksibilitet på de variable omkostninger. Inkubatorer og udviklingsparker udnytter stordriftsfordelen og tilbyder nye og små virksomheder basale services og IT-infrastruktur på attraktive vilkår samt fleksibilitet i tilkøbet af forretningsservices, så det kan tilpasses virksomhedernes behov og likviditet. Denne type services tilbydes af inkubatorer, udviklingsparker og mange kontor-fællesskaber.

Adgang til support til forretningsudvikling målrettet de behov, som startups har i forbindelse med etablering og udvikling af virksomheden er en anden væsentlig kilde til værdiskabelse. Det er især på dette punkt, at udviklingsparken kan differentiere sig fra kontor-fællesskaber.

Der bør skelnes mellem forskellige typer af værdiskabende services:

- Basale administrative services og IT
- Forretningsservices samt
- Services relateret til forretningsudvikling og kapitalfremskaffelse

### Basale administrative services og IT

De basale administrative services omfatter bl.a.:

- Rengøring
- Receptionsfunktion
- Kantineordning
- Post- og pakkehåndtering
- Telefonpasning
- Print/kopiservice
- IT-infrastruktur, internet og IT-support
- Adgang til opbevaring af data på sikre servere
- 4G mobildækning.

Mange af de nævnte services er nok værdiskabende, men bør betragtes som 'must have', hvor der er tale om fravalg, hvis man ikke tilbyder det frem for tilvalg, hvis man tilbyder det. Undtagelser er adgang til sikre servere som især er vigtig for teknologi- og biotekvirksomheder samt 4G, der ikke er standard alle steder.

Derudover kan der naturligvis være forskelle – og dermed differentieringsmuligheder – i kvaliteten, prisen og leveranceformen af de services, der tilbydes. Især kvaliteten af IT-infrastruktur, internet og IT-support er en service, der ikke må falde ved siden af. Det skal være nemt for nye lejere at få deres IT/internet på plads og komme i gang med at arbejde, herunder adgang for gæster som samarbejdspartnere og kunder, det skal være lynhurtigt og IT-support skal være hurtig og fleksibel og på attraktive vilkår.

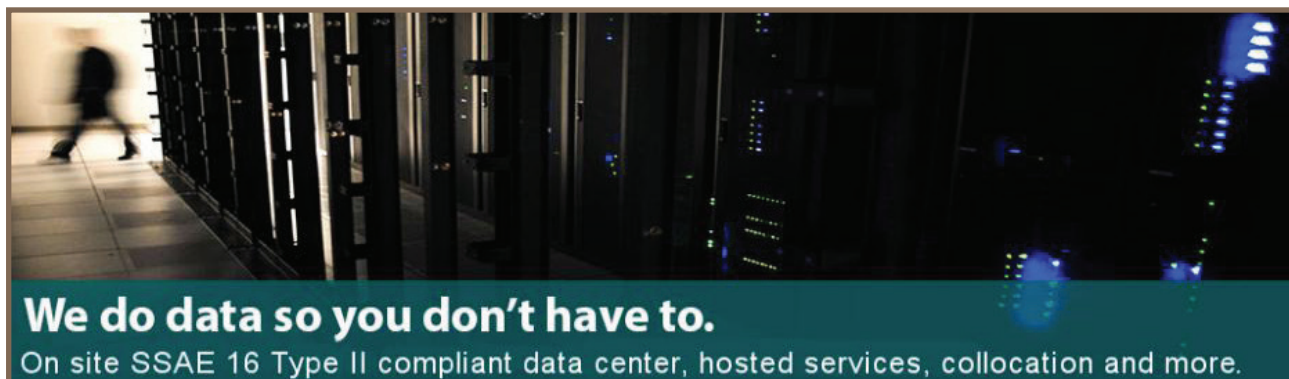
Der er også muligheder for, at visse services kan blive en selvstændig forretning for udviklingsparken / inkubatoren, se eksemplet nedenfor, dog med det forbehold, at det ikke slører et skarpt fokus på kerneopgaverne.



### Eksempel: PlugandPlay's eget datacenter

Inkubatoren 'PlugandPlay' i Sunnyvale, Silicon Valley driver et eget IT-datacenter for sikker opbevaring af data. De tilbyder et komplet dataopbevarings set-up med sikre, kølede servere med backup, nødstrømsgeneratorer, hosting services på dedikerede og virtuelle servere samt services relateret til management / reporting / sikkerhed etc.

Oprindeligt er datacentret startet som et behov hos virksomhederne, men er nu et selvstændigt forretningsområde for PlugandPlay med kunder uden for inkubatoren. Virksomheder der vokser ud af inkubatoren vil typisk vælge at beholde deres data samme sted. Se: <http://www.plugandplaytechcenter.com/startups/data-center>.



Figur 7: Data hosting center hos Plug&Play Technology Incubator

### Forretningsservices

Forretningsservices som – i varierende udstrækning - er værdiskabende for nye og små virksomheder er:

- Bogholderi-opgaver
- Lønadministration
- Revision ift. regnskaber og rådgivning
- Juridisk rådgivning
- Immatrielle rettigheder / patentrådgivning
- Software
- Design
- Markedsføring
- Sekretærfunktion
- Diverse indkøb eller gratisydelse gennem storkundeaftaler og sponsorer (fx IT, mobil etc.)



Figur 8: Mange steder arbejdes der systematisk med løsbende at tilknytte service partners / sponsorer, her med online rekruttering

De fleste udviklingsparker og inkubatorer tilbyder flere forretningsservices gennem partnerskaber med eksterne rådgivere og specialister. Derudover kan der gennem storkundeaftaler tilbydes supplerende services, som kan være værdiskabende for nye og små virksomheder, eksempelvis: IT-udstyr, telefoni, kontormaterialer, grafisk design, tryk, brændstof, rekruttering og pensionsaftaler.

Inkubatoren / udviklingsparken bør overveje følgende forhold i forhold til basale services, IT og forretnings-services samt storkundeaftaler:

- **Hvilke services skal tilbydes?** De skal skabe værdi i forhold til virksomhedernes behov, som ikke er ens. Behov afhænger af virksomhedernes erfaring og hvor virksomheden befinder sig i sin livscyklus.

Analysen<sup>10</sup> viser at uerfarne iværksættere efterspørger support til marketing, IT, juridisk og lovgivningsmæssig rådgivning samt markedsudvikling og potentialevurdering. Erfarne iværksættere efterspørger derimod mere specifikke strategiske services om markedsforhold, kunder, PR samt R&D. Senere i virksomhedens livscyklus kan nye behov opstå, fx i forhold til markedsføring og salg på nye markeder.

Udviklingsparken skal naturligvis se på sammensætningen af den samlede virksomhedsportefølje - hvor stor en andel af nyetablerede vs. modne, hvor lang tid er virksomhederne i parken etc.

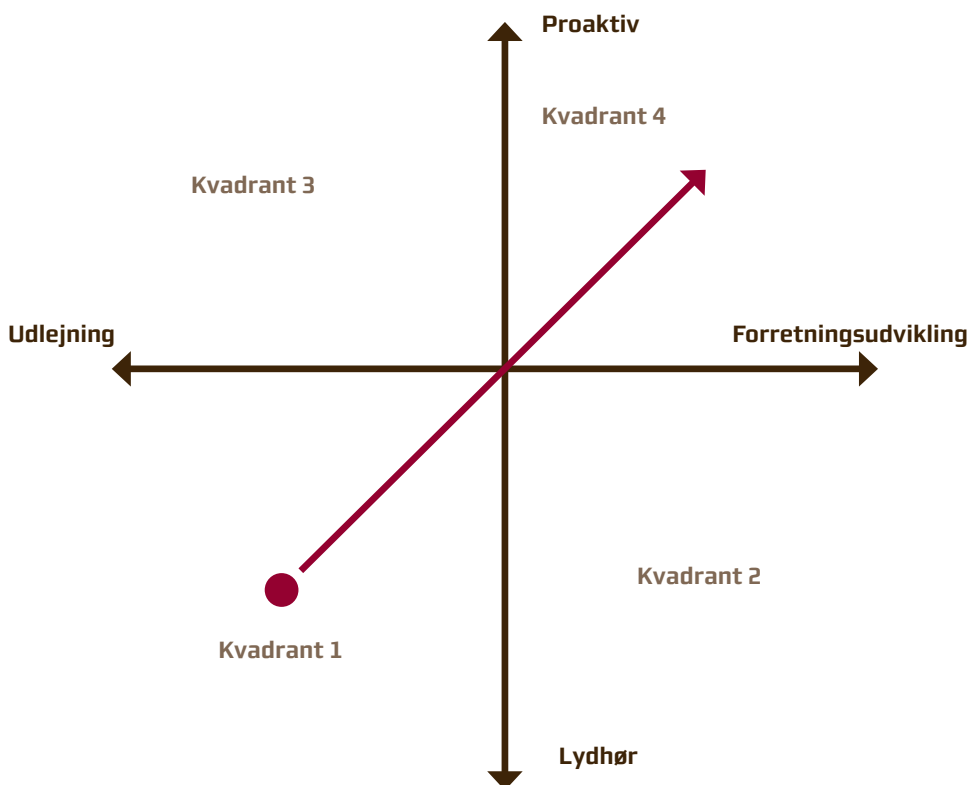
- **Hvordan services tilbydes?** Eksempelvis i pakker, som individuelle køb-til services – hvad der passer bedst afhænger især af porteføljen og den enkelte virksomheds livscyklus som nævnt ovenfor.
- **Forretningsmodellen for de services der tilbydes?** Sker det via huset selv, partnere, andre lejere, storkundeaftaler, programmer/projekter, sponsorer – og hvilken forretningsmodel passer bedst til udviklingsparken og virksomhederne – fx køb, leje, leasing, lån, gratis med senere pay-back etc.
- **Prisen, vilkårene og kvaliteten**, især i forbindelse med partneraftaler. Aftaleindgåelse med partnere om levering af services skal ske ud fra en forretningsmæssig overvejelse i forhold til, hvad der skaber den bedste værdi for virksomhederne. Tilknytning af partnere skal ikke alene ske fordi de er i huset, er venner af huset eller en del af netværket – og de skal løbende vurderes.
- **Synlighed om den potentielle værdiskabelse ved den pågældende service.** Det kan eksempelvis ske ved periodevise inspirationsoplæg og 1:1 sessions fra revisorer om finansiering, fra advokat om partnerskaber og patentspecialist om immaterielle rettigheder og via kommunikation på alle medier til lejerne. Der er desværre mange eksempler på gode services, som kun et fåtal i en inkubator eller udviklingspark kender – og dårlige services, som mange kender.

<sup>10</sup> Nesta (2011). Se også figur I bilag om, hvilke typer services start-ups efterspørger.

## Services relateret til forretningsudvikling og kapitalfremskaffelse

Services i relation til forretningsudvikling omfatter bl.a. support til udvikling af forretningsplan, budgetter, teknisk udvikling/prototyping, salg, markedsføring, træning i pitch/præsentationsteknik og hvordan man netværker, kommunikation, ledelse, adgang til mentorer og bestyrelsesmedlemmer, adgang til udviklingsforløb som Venture Cup mm., hvortil kommer en hel række netværksskabende aktiviteter, som omtalt i næste afsnit.

Det kan betragtes som en direkte eller indirekte involvering i virksomhedens forretningsudvikling. Der er store forskelle på, hvor dybt en inkubator / udviklingspark involverer sig i lejernes forretningsudvikling, herunder om det er via egne ressourcer eller via partnere. Analyser (se boks med Best Practice næste side) viser, at proaktiv og dyb involvering i virksomhedens forretningsudvikling skaber bedre resultater end reaktiv eller passiv, indirekte involvering.



Figur 9: Typologi for inkubation. Kilde: Fra Andrew Duff: Best Practice in Business Incubator Management

Forskellen er illustreret i figuren ovenfor, hvor best practice for værdiskabelse og performance er i 4. kvadrant øverst til højre.

Analysen peger på, at der over tid typisk sker en bevægelse i inkubatorens udvikling fra 1. kvadrant hen mod 4. kvadrant i takt med at man lærer af fortiden og opbygger kompetencer og får flere ressourcer.

Når det nu er så effektivt at involvere sig proaktivt og dybt i lejernes forretningsudvikling, hvorfor er det så ikke alle inkubatorer og udviklingsparker der gør det?

Det skyldes typisk to forhold:

- **Ressourcer og incitament.** Det er ressourcekrævende, uanset om det er egne ressourcer eller mentorer og eksterne rådgivere der skal involveres i virksomheden, så der skal være en forretningsmodel, der motiverer for dyb involvering. Der er dog muligheder for andre måder at gøre det på end en traditionel 1:1 rådgivning fra inkubatoren / udviklingsparkeren (se boks).
- **Kompetencer og erfaringer.** Best practice indikerer, at rådgivere, der selv har prøvet at starte og udvikle vækstvirksomheder har bedre forudsætninger for at rådgive andre. De rette kompetencer skal derfor være tilstede hos de, som fungerer som business coach for virksomhederne.

Man kan gøre alle sine processer rigtigt, men er forudsætningerne ikke til stede, er det svært at opnå succes:

- Er der en kritisk masse af potentielle vækstvirksomheder?
- Sker der en selektion/screening så kun de bedste kommer ind?
- Er der en god, kontinuerlig balance mellem tilgang og afgang i inkubator / udviklingspark?

### Få virksomhederne tidligt ud til kunderne

Et særligt indsatsområde vedrørende forretningsudvikling, som fremhæves blandt mange inkubator ledere er at få virksomhederne tidligt ud til kunderne.

### Best practice for inkubation

Andrew Duff fremhæver, at inkubatorens evne til at skabe værdi afhænger af to faktorer:

1. Hvor proaktiv inkubatoren er ift. lejerne
2. Kvaliteten af de mennesker der involverer sig i virksomheden og deres virkemidler

Best practice er éntydig: Desto større involvering og højere kvalitet af involveringen, desto større chancer for succes for lejerne og dermed inkubatoren.

#### Hvordan kan involvering gøres mere effektiv?

- Ledelsen i inkubatoren skal bruge det meste af sin tid på involvering med virksomhederne
- Styrk kompetencerne hos egne/eksterne mentorer og rådgivere
- Styrk 'modtager-kapaciteten' hos virksomhederne – fx via udviklingskontrakt når de etablerer sig i huset, eller ved at de indgår i et aftalt udviklingsforløb.

Figur 10: Best practice for inkubation

### Andre forretningsmodeller for rådgivning

- 'Fadder-ordning', hvor erfarne virksomhedsledere/mentorer coacher uerfarne ledere/start-ups – ofte er symbolsk betaling og social anerkendelse tilstrækkelig motivation
- Virksomhederne i inkubatoren matches med og coacher hinanden, faciliteret af huset
- Træning i udvalgte dele af forretningsudvikling samt gruppe-coaching
- Mentorer og business angels får ejerandele i virksomheden mod rådgivning
- Udviklingsforløb som Venture Cup, Connect, Accelerator og Accelerace.

Figur 11: Andre forretningsmodeller for rådgivning

Det kan forkorte udviklingstiden, virksomheden får værdifuld læring med hjem og det understøtter en kommerciel forretningskultur i virksomheden og i inkubator-miljøet.

For inkubatoren handler det om hands-on support til at finde potentielle kunder, skabe matchmaking, forberede pitch og materialer, evt. medvirke i det første møde samt evaluere resultatet.

Mange kunder vil gerne spørges om deres holdning til et ikke-færdigt produkt eller en prototype og det giver værdifuldt input til virksomheden.

### Support til kapitalfremskaffelse

Support til kapitalfremskaffelse er en af de vigtigste værdiskabende services til vækstvirksomheder. I Sverige og en række andre lande ser man ofte, at inkubatoren selv er blandt investorerne i virksomhederne, mens det i Danmark er undtagelsen.

Inkubatoren / udviklingsparken bør under alle omstændigheder rådgive virksomhederne i forbindelse med kapitalfremskaffelse, om de forskellige muligheder og konkret rådgivning før kapitalfremskaffelse – alt fra gode budgetter, der holder inden virksomheden skal i banken, over mulighederne ved crowd-funding til pitch-træning inden præsentationer på Connect, venture meetings og lign.

Endvidere er best practice at have tætte relationer eller samarbejder med de mest relevante kapitalkilder, så man ved, hvad det kræver og i god tid kan 'tippe' om potentielle projekter. Det gælder kapitalkilder som:

- Banker
- Business Angels
- Crowdfunding
- Industrielle investorer
- Innovationsmiljøer
- Program- og projektmidler
- Venture kapital
- Vækstfonden og andre fonde

Ligeså vigtigt som relationer og samarbejde med potentielle kapitalkilder er det, at der i eller omkring udviklingsparken findes rådgivere eller mentorer med kompetencer og erfaringer specifikt relateret til de forskellige former for kapitalfremskaffelse, deal-making etc.

## Samarbejde med Connect Denmark hos Ferskvandscentret i Silkeborg

Ferskvandscentret ErhvervsPark er medlem af Connect Denmark. Det giver alle virksomheder følgende muligheder:

- Blive en del af et bredt erhvervsnetværk med over 1.000 medlemmer over hele landet
- Indblik i nye forretningsmodeller og hvordan de bliver anvendt i forskellige brancher
- Deltagelse på Salgspitch til at præsentere egen virksomheds produkter og idéer
- Deltagelse på Springboards til at udvikle sig som bestyrelsesmedlem
- Læring/erfaringer fra andre erfarne erhvervsfolk, iværksættere og medlemmer, der kan være med til at udvikle egen forretning.

### Vores erfaringer med Connect Denmark:

- Vi har afholdt Springboard for en nystartet virksomhed og salgspitch'es med 5-7 virksomheder pr. gang
- Feedbacken har været meget positivt og har givet gode inputs til at forbedre og forny salget af virksomhedens produkter og idéer
- Udfordringen har været at virksomhederne ofte ikke har tid – de vil gerne, men det kræver tid og forberedelse
- Konklusion: Samarbejdet med Connect Denmark styrker virksomhedens fokus på og kompetence til salg af produkter og ideer (til kunder, potentielle investorer etc.)



Figur 12: Samarbejde med Connect Denmark

# Netværk

## Dimension 2: Værdiskabende netværk

Værdiskabende netværk omfatter: Løbende netværk, netværksskabende events og online netværk. Et godt netværk kan være noget af det mest værdiskabende for en nystartet eller lille virksomhed. Det er en kilde til viden, samarbejdsmuligheder, salg, kapital og nye medarbejdere og det er gennem netværkskontakter, at de fleste muligheder for udvikling og vækst opstår i dag.

Det bør derfor have høj prioritet for udviklingsparken / inkubatoren at hjælpe nye virksomheder med at få opbygget et godt netværk og ikke mindst præge iværksætterne i forhold til et mindset for, hvordan man optimalt agerer i netværk, dvs. træning i at lære at 'netværke'.

Netværk virker bedst, når man møder folk og lærer dem at kende, før man har brug for hjælp til noget eller ønsker at sælge sine produkter og tjenester – ikke efter.

Traditionel Mindset	Network Mindset
Firmly controlled and planned	Loosely controlled and emergent
Strengthening individual efforts	Weaving connections and building networks
Procuring deliverable (e.g., programs)	Stimulating activity (e.g., platforms)
Proprietary information and learning	Open information and learning
Decision making concentrated	Decision making shared
Insight from individual, "expert" actors	Collective intelligence
Effectiveness linked to concrete outputs (e.g., a policy win, a measurable increase in community prosperity.)	Effectiveness also linked to intangibles (e.g., trusting relationships, information flows)

Figur 13: Netværksmodeller

## Hvorfor er det vigtigt at deltage i netværksaktiviteter?

### 1. For at finde nye samarbejdspartnere, sponsorer, medarbejdere, eller investorer.

Før en ny partner indgår en aftale, ønsker de at lære dig at kende som person og den kontakt foregår som ofte kun ansigt-til-ansigt. Netværk tilbyder denne mulighed ved at bringe ligestillede og interessenter sammen, der ellers ikke ville være det samme sted. Man foretrækker at arbejde sammen med nogen, man kender og har mødt, fordi man ved, hvad man kan forvente fra dem.

**2. Få feedback på dine ideer.** Der vil sandsynligvis være et temmelig forskelligartet publikum på de fleste netværksarrangementer og hvis du kan få et nyt perspektiv på din forretningsmodel eller produkt, kan det gøre en forskel i din fremtidige markedsføring eller forretningsplan.

**3. Gratis markedsføring af dig selv og din virksomhed.** Mange virksomheder oplever, at de fleste af de kunder og samarbejdspartnere de har fået, er kommet via personer, som de har mødt under netværksarrangementer. Netværksarrangementer giver dig en mulighed for at repræsentere dit brand og giver nye mennesker en introduktion til dit koncept/produkt på en personlig, troværdig og ofte uformel måde.

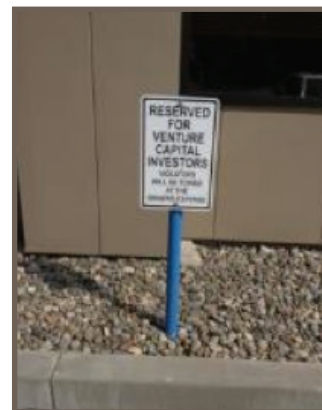
**4. Observer konkurrenter og kolleger.** Når man deltager i netværksarrangementer får man nogen gange mulighed for at orientere sig blandt potentielle konkurrenter og kolleger, se hvem de er tæt med, og hvordan folk opfatter dem.

### 5. Hjælper til at forstå udfordringer i markedet og samfundet

Netværksarrangementer hjælper dig med at holde dig orienteret om, hvad der sker i markedet og andre dele af samfundet og om dine løsninger er i tråd med aktuelle markeds- og samfundstendenser.

## Løbende netværksaktiviteter

Løbende netværksaktiviteter er faste netværk og aktiviteter. De skal være værdiskabende og reflektere de behov, som udviklingsparkens virksomheder har for sparring, udvikling, eksponering og social kontakt. De bør også være en del af den faste kalender. Deltagelse i den form for netværksaktiviteter kan være meget svingende, hvorfor det kan være en god idé at inddrage udvalgte brugere i planlægningen, så man som udviklingspark / inkubator har en god fornemmelse af relevans og indhold. Derfor er det også vigtigt at evaluere på de enkelte netværksaktiviteter efter afholdelse, justere formatet til, evt. droppe aktiviteten, hvis den mod forventning ikke har den tilslutning, som var forventet.



Faste netværk kan være faglige netværk med vidensinstitutioner, interne netværk mellem virksomhederne, mentornetværk eller advisory boards som udviklingsparken stiller til rådighed for nye virksomheder. De kan være obligatoriske eller frivillige, men uanset model gælder reglerne for netværk – du skal bidrage med mindst lige så meget, som det du tager med. Eksempler til inspiration:

Netværkstype	Værdiskabelse
Breakfast Club	Præsentationer, vigtige emner, socialisering
Fredagsbaren	Afslappende networking evt. med virksomhederne som skiftende værter
Sociale aktiviteter	Julefrokost, Påskefrokost, Sportsdag, sommergril m.m.
Investornetværk	Potentiale for kapital til virksomheden
Ansøgning til programmer	Indsigt og kontakt med andre i samme situation
Møde de nye lejere	Afslappet networking og udbygning af netværk
Virtuelle netværkgrupper	Møde iværksættere fra andre inkubatorer
Mentornetværk	Mentorer med et stort netværk kan skabe værdi for en virksomhed, fx in-den for: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forretningsudvikling</li> <li>• Salg</li> <li>• Økonomi</li> <li>• Kapitalfremskaffelse</li> <li>• Lovgivning og Patent</li> <li>• Marketing</li> <li>• Virksomhedsledelse</li> <li>• Internationalisering</li> <li>• Produktudvikling</li> </ul>
Ledernetværk	Uformel dialog med ligestillede og løsning af konkrete udfordringer
Elevatorpitch for investorer	Pitch overfor investorer
Connect Springboard	Test af forretningsmodel, niveau, forretningsplan
Advisory Group mellem virksomhederne	Hjælp til selvhjælp
Afternoon Tea	Socialt og fagligt arrangement

## Inspiration fra internationale netværksaktiviteter

### Tech MeetUp, New York Hvornår: Første tirsdag i hver måned

Hos NY Tech Meetup mødes iværksættere, udviklere/hackere og investorer for at tage et kig på de nyeste og fedeste teknologivirksomheder i New York City. Oplægsholdere får fem minutter til at præsentere deres virksomhed eller et produkt til publikum. NY Tech Meetup er et fantastisk sted, hvor nystartede virksomheder kan introducere deres seneste projekter og for industri insidere at få en forsmag på, hvad der kommer næste gang på nettet.

### Ledernetværk, Direktør til Direktør, Seattle Hvornår: Hver måned

Administrerende direktører og virksomhedsejere mødes hver måned til Breakfast Forum for at netværke over morgenmaden og lære af hinandens erfaringer i et ikke-sælgende miljø. Mødet omfatter en hovedtaler og bordsamtaler efter præsentationen.

### Under30CEO.com Meetups Hvor: 107 lokalsamfund i USA, Europa, Indien og Thailand Hvornår: månedligt

Under30CEO.com's Meetup samler grupper af yngre iværksættere - som regel på en bar - hvor de kan hænge ud, få lært hinanden at kende og udveksle ideer. Meetup grupperne har i øjeblikket 238 medlemmer og mødes i byer over hele verden.

### Business Brunch i Innovatorium, Herning

Innovatoriet i Herning inviterer alle lejere og også studerende til Business Brunch kl. 08.30 – 09.10 hver anden eller tredje måned.

Bordene har numre, man trækker et nummer og skal sætte sig ved det bord, som har det nummer, man trækker – dvs. man må IKKE sætte sig, som man har lyst. Der udnævnes en bordformand, som sikrer, at alle præsenterer sig. Vi har lavet en inspirationsguide, der ligger på hvert bord.

Der nydes gratis morgenforplejning og netværkes frem til ca. 08.55. Herefter præsenterer nye lejere sig (elevortalen)

Vi tager løbende videosekvenser og billeder og formidler efterfølgende stemninger via I-net, hjemmesiden, facebook og LinkedIn – se: <http://www.youtube.com/watch?v=Ho2HfQJt5MQ>

#### Anbefalinger:

- Arbejd struktureret
- Overhold den afsatte tid
- Vi blander lejerne, altså bestemmer hvem der skal sidde sammen med hvem. Det bringer dem indimellem ud af komfortzonen, og det er godt

#### Merværdi for lejerne:

- Man får mulighed for at fortælle om sin virksomhed og sig selv – og evt. en af udfordringer, man står over for. Man lærer at blive bedre og bedre til at præsentere sig, for de andre ved bordet, skal nok spørge ind, hvis der er noget, de ikke forstår. Man får udvidet sit netværk
- Man får flere ambassadører for sin virksomhed Man får nye samarbejdsrelationer/partnere – kendskab til de studerende. Flere har haft nogle af de studerende til at hjælpe sig efterfølgende.

Figur 14: Business Brunch i Innovatorium, Herning



## Startup Weekend:

**Hvor:** Baseret i Seattle, men omfatter byer over hele verden **Hvornår:** Datoer varierer efter by

Startup Weekend er beskrevet af dets grundlæggere som "54-timers arrangementer, hvor udviklere, kodere, designere, marketingfolk, produktchefer og startup entusiaster mødes for at udveksle ideer, danne teams, opbygge produkter og skabe nyt." De fleste arrangementer har omkring 75 deltagere, hvoraf halvdelen har teknisk baggrund, og den anden halvdel har business baggrund. Startup Weekend arrangementerne finder sted over hele verden og i 2014, har organisationen planer om at afholde 150 arrangementer. Startup Weekend har indenfor de seneste 12 måneder været afholdt i både København og Århus.

## Tendens: Hold netværksaktiviteter på en populær bar

Netværksaktiviteter behøver ikke altid at finde sted hos inkubatoren selv, som måske ikke har de optimale rammer for at tiltrække de unge iværksættere. Mange etablerede inkubatorer vælger derfor at samarbejde med udvalgte barer og restauranter, når der skal afholdes netværksmøder.

Fordelen er, at entreprenørerne kender stederne, det er nemt at få forplejning, det behøver ikke at være indenfor et bestemt tidsrum – eventen kan fortsætte i baren, så længe deltagerne har lyst og det vil altid være muligt at invitere keynote speakere, som ofte taler mere frit ud fra spændende erfaringer end de præsenterer ud fra en kedelig PowerPoint. Ved denne type event oplever man ofte, at der kommer deltagere med forskellige baggrunde og fokus for deres virksomhed og netop denne diversitet, kan være befrugtende og værdiskabende.

## Netværksskabende events og online netværk

Netværksskabende events er typisk større arrangementer, som afholdes en eller få gange om året og ofte i samarbejde med eksterne partnere. Eksempler til inspiration:

Netværkstype	Værdiskabelse
Matchmaking Event	Dialog mellem forskere og virksomheder eller opstartsvirksomheder og etablerede virksomheder
Alumni Event – konference, mingling, middag m.m.	Lad nye virksomheder møde de 'gamle' og erfarne virksomheder, som har exit'et fra inkubatoren
Speed-networking	Nye netværkskontakter på kort tid
Entrepreneur of the Year	Matchmaking, mentorer, kapital, support
Scale IT	Udviklingsprogram i Silicon Valley
Messer for iværksættere og små virksomheder	Både nationale og internationale
DHL Stafet eller tilsvarende sportsarrangementer	Uforpligtende mulighed for networking

## Innovationskonkurrence i Agro Business Park

- Agro Business Park udskriver hvert år en Innovationskonkurrence indenfor det biobaserede samfund
- De 3 bedste forretningsideer præmieres med 50.000 kr., adgang til innovationskontor og ikke mindst adgang til al den vejledning, sparring og coaching, der kræves for at gøre ideen til virkelighed
- Innovationskonkurrencen motiverer potentielle iværksættere til at tage springet, og vinderne bliver bekræftet i potentialet i deres forretningsidé
- Eksempler på tidligere vindere er Sorbisense, Genoskan og WEBSTECH, der alle efterfølgende har valgt at etablere sig i Agro Business Park.
- På billedet ses Agro Business Parks direktør Lars Visbech Sørensen sammen med vinderen af Innovationskonkurrencen 2009, Ole Green, direktør for Webstech ApS. Webstech producerer bolde med sensorteknologi til overvågning af afgrøder m.m.



Figur 15: Innovationskonkurrence i Agro Business Park

## Online netværk

Mange netværk er i dag digitale og udnytter sociale medier som Facebook, Twitter og LinkedIn. Det betyder, at en virksomhed meget hurtigt kan skabe sig et globalt netværk, som kan skabe værdi og som kan være med til at bringe virksomheden videre. Men lige som traditionel networking er en kunst, så er online networking det også og virksomhederne skal lære at begå sig i de virtuelle sociale netværk. Træder man ved siden af i de sociale netværk, så spredes fejltagelsen med lynets hast og det kan betyde en uoprettelig skade.

## Eksempler til inspiration:

Netværkstype	Værdiskabelse
LinkedIn.com	Brand din virksomhed, find tjenesteudbydere, potentielle kunder eller samarbejdspartnere
Facebook.com	Et af de største og mest benyttede sociale netværk og en fantastisk måde at forbinde med kunder, og endda sælge varer og tjenesteydelser til mere end 600 millioner brugere
Dreamstake.net	Workshops, events, fordelstilbud til nye virksomheder, pitching, træning m.m.
f6s.com	Masser af muligheder for kontakt, support m.m.
Younoodle.com	Kontakt til andre iværksættere inden for samme område, relevante forskere, venturekapitalister, som har skudt penge i området og patent-advokater
Twitter.com	Udbredt sociale netværk og mikro-blogging service med cirka 200 millioner brugere, der hjælper med at holde din virksomhed i kontakt med kunderne
Meetup.com	Et overflødhorn af spændende tilbud til iværksættere og små virksomheder
startuponline.dk	Matchmaking mellem virksomheder
Venturecup.dk	Matchmaking, netværk, support
www.StartIT.dk	Primært med fokus i Århus for iværksættere
www.ready-set-grow.net	Portalen for iværksættere
www.microsoft.com/bizspark	Ressourcer til startups fra Microsoft
Amino.dk	Dansk hjemmeside med events, netværk m.m.

# Faciliteter

## Dimension 3: Fysiske faciliteter

De fysiske faciliteter omfatter: Kontor- og bygningsfaciliteter og mødefaciliteter.

Nye og små virksomheder kan ved at bo i et fællesskab få adgang til delte fysiske faciliteter og administrative services på mere attraktive vilkår end hvis de skal have et lejemål alene.

Mange kontorfællesskaber, med variationer, kan tilbyde små virksomheder de fleste af de fysiske faciliteter som er nævnt ovenfor. For dem gælder det, at de skal kunne tilbyde mindst de samme, attraktive faciliteter for ikke at blive fravalgt.

Arkitektur, design og indretning har stor betydning for nye/små virksomheder – kombinationen af lyse lokaler, det rette miks mellem egne kontorer, fælleskontor, fælles arealer, lounges og hyggekrege der inviterer til netværk er vigtigt – det tilbydes i mange udviklingsparker, såvel som i flere kontorfællesskaber.

Udviklingsparken kan især adskille sig på ét forhold: Muligheden for at tilbyde lejeaftaler, der er økonomisk mere attraktive for virksomheden end hvad private udlejere kan tilbyde - dvs. aftaler der er fleksible på indskud og tidsbinding og giver mulighed for hurtig op- og nedskalering efter virksomhedens behov i løbet af lejemålet.

Derudover vurderes der ikke at være de store differentieringsmuligheder på kontorfaciliteter i forhold til kontorfællesskaber. De skal snarere findes på services og netværk<sup>11</sup>.

## Kontor- og bygningsfaciliteter

Kontorfaciliteterne skal give start-up og små virksomheder adgang til faciliteter og rammer, så de kan fokusere på at etablere/udvikle deres virksomhed. I princippet skal de kunne 'rykke ind' uden at tage stilling til ret meget andet.

Det er vigtigt at der tilbydes kontorfaciliteter der imødekommer virksomhedernes behov, som er forskellige ikke mindst for at holde omkostningerne nede. Der kan skelnes mellem virksomheder der har behov for:

- Egne lokaler
- En fast arbejdsplads, som godt kan være i et fælles/storkontor
- Adgang til et miljø, hvor arbejdspladsen er i fællesområder som fx café eller lign.
- Adgang til en virtuel adresse, dvs. adgang til en postadresse/web-placering, posthåndtering og telefonpasning.



Fællesområde med skriveborde, der kan omkonfigureres for at arbejde individuelt eller i fællesskab

<sup>11</sup> Det bekræftes af international best practice, se fx [http://www.edaincubatortool.org/pdf/Master%20Report\\_FINALDownloadPDF.pdf](http://www.edaincubatortool.org/pdf/Master%20Report_FINALDownloadPDF.pdf)



Det globale designfirma IDEO's ansatte opfordres til at skifte skrivebord en gang om ugen for at sikre videndeling og netværk. Den fysiske indretning understøtter det.

Adgang til egne lokaler er typisk vigtigt for virksomheder, der er etableret eller virksomheder som er i opstartsfasen med en vis finansiell sikkerhed ud i fremtiden. Mere flydende arbejdspladser er attraktivt for enkeltmandsvirksomheder/konsulenter, projekter og personer der er ved at afprøve/stifte virksomhed og personer/virksomheder, som gerne vil have adgang til et spændende og dynamisk miljø, men uden den forpligtelse - og de omkostninger - der er forbundet med egne kontorer.

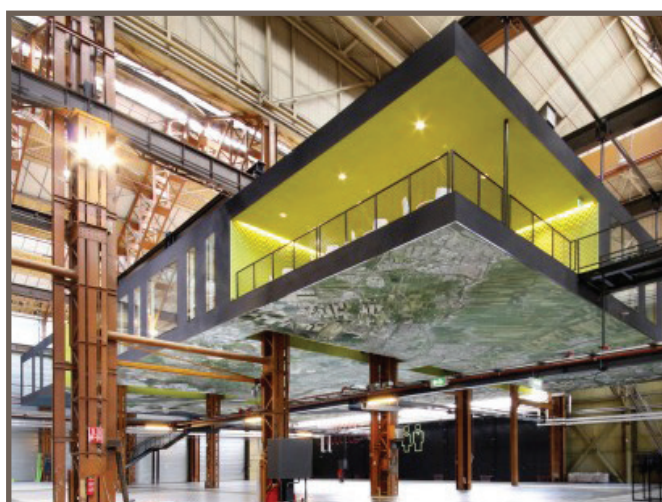
Endelig er der en virtuel model, hvor inkubatoren / udviklingsparken kan fungere som adresse for personer eller små virksomheder, der eksempelvis arbejder hjemme, er ude hos kunderne eller er under etablering.

Behovet for et fast kontor er under opbrydning. Der er en trend i retning af flere freelancere og mere mobility i arbejdsprocessen, ikke mindst understøttet af hvor nemt det er blevet at dele og udveksle viden i skyen. Trendforskere går så langt som til at sige, at vi ikke vil have et fast kontor i fremtiden, men vil finde sammen i fællesskaber og co-workspaces<sup>12</sup>, hvor formålet især er at dele viden og skabe netværk, mens arbejdet kan udføres hjemme, på farten, hos kunderne mm.

Hvor det ender er svært at sige, men det er strategisk vigtigt for udviklingsparken som udlejer til målgruppen af nye/små virksomheder at forholde sig til balancen mellem faste og flydende kontorer/ arbejdspladser og forretningsmodellen knyttet til udlejning af arealer.

Kritisk for værdiskabelsen i startups og små virksomheder i forhold til kontorfaciliteter er at:

- Det er nemt at flytte ind/ud, tilbydes fuldt møbleret kontor/åbent kontor/workspace
- De møder virksomhedens behov ift. størrelse og anvendelse
- De tilbydes til en konkurrencedygtig pris, gerne som en eller flere pakker, der afspejler behov for fast vs. flydende arbejdsplads og relaterede services



RDM's Innovation Dock i Rotterdam Havn har 1.000 m<sup>2</sup> kontorfaciliteter som svæver i en fabrikshal. Hallen bruges som prototypeværksteder, testcenter, udstilling mm. Brugere er innovationsprojekter og start-ups i den maritime sektor.

<sup>12</sup> Eksempler på forskellige co-workspaces i Philadelphia: <http://phillystartupleaders.org/incubators/>



- Lokaler og lejekontrakter gør det muligt hurtigt at skalere op/ned ift. virksomhedens behov
- Det giver adgang til et dynamisk miljø, der er attraktivt for en ny/lille virksomhed
- Der er adgang til relevante laboratorier/prototyping/tests
- Der er adgang til lager- og depotfaciliteter for virksomheder med egne kontorer.

Derudover tilbyder udviklingsparker i varierende udstrækning en række øvrige bygningsrelaterede faciliteter, som ligger i grænsefeltet mellem fysiske faciliteter og relaterede services, som i mindre udstrækning betragtes som værdiskabende for nye/små virksomheder:

- Et generelt attraktivt byggeri med pæne og rene omgivelser
- Nem adkomst, dvs. god beliggenhed i forhold til relevant infrastruktur
- Gode parkeringsforhold for både lejere og gæster samt ensartet udendørs skiltning
- Indendørs skiltning, som gør det nemt at finde rundt i bygningerne
- Reception med opholdsmulighed for gæster
- Høj sikkerhed i forhold til tyveri.

## Mødefaciliteter

På linje med kontorfaciliteter, så anses adgang til mødefaciliteter som en basisydelse, hvor der er begrænsede muligheder for særlig værdiskabelse for en inkubator eller udviklingspark. Men de rigtige mødefaciliteter skal tilbydes på attraktive vilkår for at undgå fravalg.

Følgende mødefaciliteter er værdiskabende for nye/små virksomheder:

- Lokaler i relevante størrelser, som løbende bør afpasses behovet og til en retfærdig pris
- Adgang til uformelle mødeområder, lounges, cafémiljøer, workspaces, som bliver stadig vigtigere. Det kan for udviklingsparken være en fordel af lave en specifik forretningsmodel for disse områder for at kapitalisere på dem, fx ved udlejning af workspaces jf. de forskellige modeller under kontorfaciliteter
- Tilstrækkelig kapacitet af mødelokaler/steder
- Oversigt over tilgængelige mødelokaler og enkel/nem booking
- AV/IT-udstyr, som er up-to-date og nemt at betjene
- Udstyr til møder, såsom whiteboards og flipovers
- Mulighed for mødeforplejning
- Adgang til inspirerende 'innovationsrum', med lys, lyd, faciliteter og udstyr til ideudvikling mm.



Innovationsrum/møderum med særligt design og faciliteter til ideudvikling, her er det konceptet 'Shoffice'.

# Ledelse

## Dimension 4: Ledelse og organisation

### Ledelsens rolle i værdiskabelsen

Følgende faktorer har betydning for værdiskabelsen inden for ledelses og organisation:

- At der er en strategi og opstillet mål for inkubationsaktiviteterne
- At der er en fornuftig balance mellem udlejning og værdiskabelse
- At ledelsen tilstede og har afsat tid til at være til stede blandt lejerne
- At lejerne oplever organisationen som synlig, empatisk og nærværende
- At organisationen har det rette mix af kompetencer i forhold til at skabe værdi for lejerne
- At lejerne kan udnytte udviklingsparkens / inkubatorens brand og identitet til at styrke deres profil og markedsføring
- At lejerne inddrages for at sikre at rammer, services og netværk matcher deres behov
- At der jævnligt gennemføres en tilfredshedsundersøgelse blandt lejerne
- At effekten af den værdiskabende indsats måles under og efter lejerne er i udviklingsparken /inkubatoren.

Udviklingsparkernes brede portefølje af virksomhedstyper og aktiviteter, udover startups, giver risiko for at der ikke er initiativer målrettet nystartede virksomheders særlige. Det betyder, at det er vigtigt for værdiskabelsen at der er et strategisk fokus på inkubationsaktiviteterne, dvs. opstillet mål og indsatser og afsat ressourcer til denne del af udviklingsparkens aktiviteter.

Derudover viser best practices, som illustreret i de to bokse, hvordan ledelsen af inkubationsaktiviteterne kan agere værdiskabende.

### Hvad siger best practice om ledelse?

Ledere af inkubatorer bør:

1. Lede i overensstemmelse med principper fra best practice for inkubatorer
2. Segmentere markedet for nye/små vækstvirksomheder i regionen og målrette indsatser mod disse virksomheders behov
3. Definere de værdiskabende services som inkubatoren skal levere og bygge omkostningsstrukturen på mål for værdiskabelse og ikke udlejningsmål
4. Sikre at ledelsen bruger min. 40 % af deres tid på direkte involvering med lejerne eller på aktiviteter som er synligt værdiskabende for lejerne
5. Markedsføre inkubatoren på værdiskabende services, ikke på billig husleje
6. Have ressourcer og kompetencer til at sikre en grundig viden om hver lejers styrker, svagheder og forretningsmæssige mål
7. Afsætte og bruge mest tid på de virksomheder, der præsterer bedst
8. Udvikle inkubatorens kapacitet til at skabe værdi for lejerne ved at trække på ressourcer uden for inkubatoren.

(Baseret på Andrew Duff, se tidligere)

Figur 16: Hvad siger best practice om ledelse?

**'Top performing incubation programs often share common management practices'**

*'Practices most represented among high-achieving programs are having a written mission statement, selecting clients based on cultural fit, selecting clients based on potential for success, reviewing client needs at entry, showcasing clients to the community and potential funders, and having a robust payment plan for rents and service fees.'*

*All of these practices are highly correlated with client success.*

*Conversely, incubation programs with lax or no exit policies typically have less-than-optimal performance.'*

U.S. Department of Commerce and Economic Development Administration: 'Incubating success – Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures'.

Figur 17: Best practice og ledelse



# Fremtid

## Fremtidens inkubator – et fantombillede på inkubation i 2020

I nærværende afsnit har vi tegnet et billede af hvordan inkubation *kunne* se ud i 2020. Det er et fantombillede på en potentiel fremtid for inkubation baseret på en fremskrivning af de trends og tendenser, vi ser i dagens inkubation.

Branchen for inkubation har i 2020 undergået en forandring - en modning og øget konkurrence - i takt med at flere inkubatorer er kommet til og kontorfællesskaber og -hoteller har skærpet deres profil overfor startups.

Man vil i 2020 i højere grad tale om et 'inkubationsmiljø', som nok er fysisk, men er mindre stedbundet end nu. Globalisering af markeder og teknologiudviklingen har gjort det endnu nemmere at starte virksomhed ét sted og modne den et andet sted. Generelt betyder de fysiske og stedbundne faciliteter mindre, mens værdiskabelse, profil og specialiseret viden har større betydning for, hvor startups opstår og vælger at placere sig. De kan være en del af et inkubationsmiljø og periodevis være outpost'et i andre, tilknyttede inkubationsmiljøer, eksempelvis for at opnå adgang til viden, markeder eller kapital.

Der vil i 2020 være en skærpet polarisering af henholdsvis:

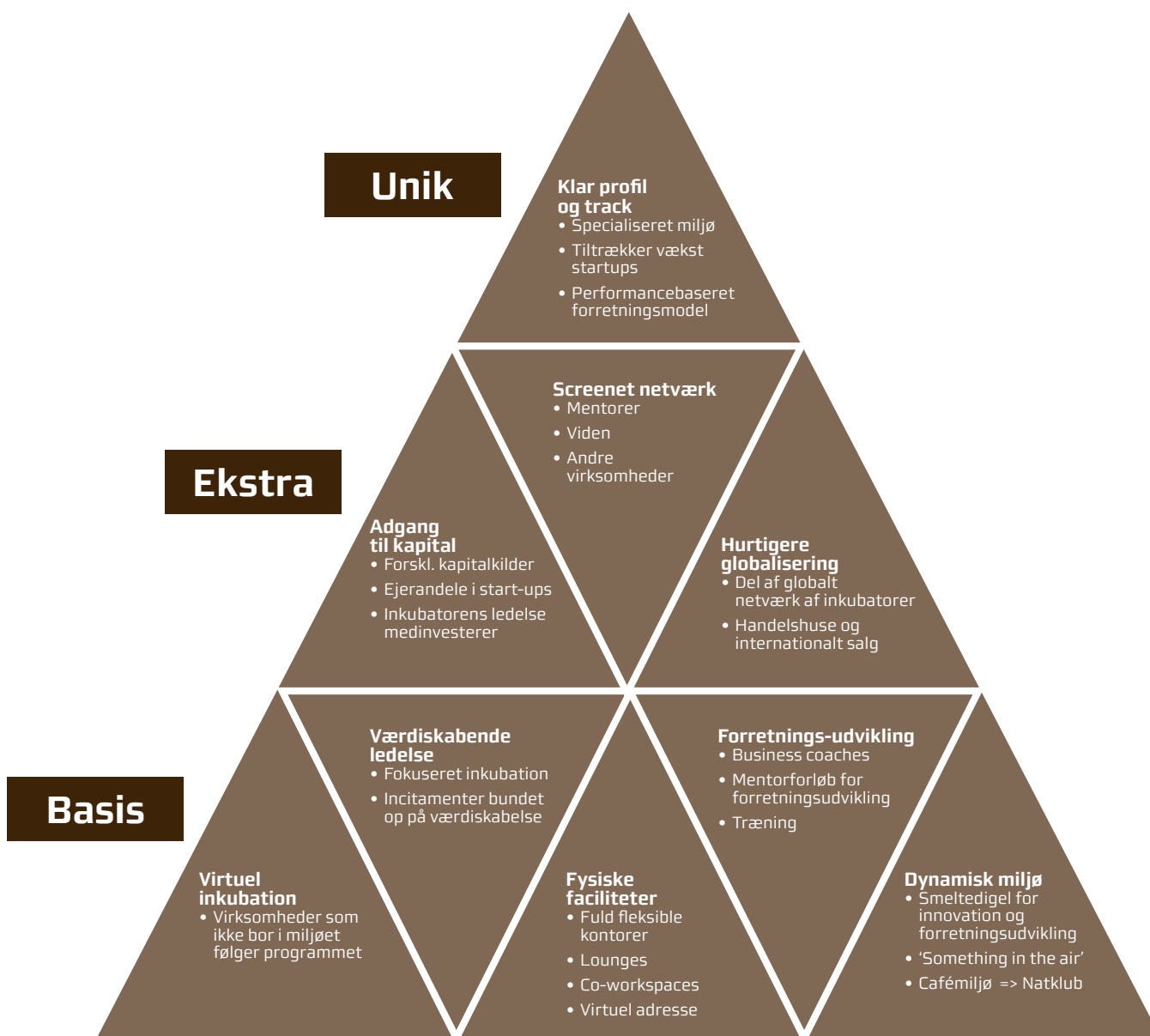
- Den specialiserede inkubator som ligger i en international vidensklynge og som udklækker og tiltrækker nationale og internationale startups og
- Den lokale inkubator, som understøtter en mangfoldighed af startups i sit lokalområde.

Den specialiserede inkubator udnytter sin position i klyngen til at skærpe profilen i forhold til værdiskabelse for målgruppen – *'innovation omsættes bedst og hurtigst til forretning ved at placere sig her'*. Den vil være global i perspektivet – dvs. tiltrække internationale startups, indgå i globale netværk til andre inkubationsmiljøer og relevante markeds- og vidensmiljøer. Den vil måske være teknologispecialiseret og have knyttet bånd til et eller flere internationalt førende vidensmiljøer, sandsynligvis være tæt på eller medejt af et større universitet. Den største forskel fra 2014 ligger i en større specialisering og at inkubatoren har evnet at skabe en global platform for dealflow'et ind og ud. Den er i en international konkurrence.

Den lokale inkubator vil i højere grad servicere regionale virksomheder med vækstpotentiale og indgå i et tæt samarbejde med regionale klynger, etablerede virksomheder og vidensinstitutioner. Den største forskel fra 2014 ligger i et større eksplicit fokus på inkubationsopgaven, herunder en skarpere proces for screening, en større systematik og kvalitet i inkubationsforløbet samt et langt mere fintmasket netværk med regionale mentorer, forretningsfolk, servicepartnere, andre inkubationsmiljøer mm. Den er i en regional/national konkurrence fra kontorhoteller og fællesskaber.

Begge typer af inkubationsmiljøer har en skarp profil på inkubationsaktiviteterne, herunder dokumentation af værdiskabelsen under og efter inkubation, så de fremstår med tydelig differentiering i forhold til kontorfællesskaberne.

Nedenfor er illustreret de rammer og ydelser som inkubatoren i 2020 tilbyder startups, herunder hvad der i markedet kan betragtes som basis, ekstra og unik rammer og ydelser.



Figur 18: Fantombillede på inkubatorens rammer og services i 2020. Kilde: GEMBA Innovation og KASK

## Services

- Forretnings-services er outsourcet til servicepartnere, der er specialiseret i at levere services til startups. Services tilbydes enkeltvis og i pakker tilpasset virksomhedens behov og hvor den er i sin livscyklus. Inkubationsmiljøet sammensætter pakker, sikrer kvalitet samt matcher startups med de forretnings-services og -partnere, der passer til deres behov.
- Inkubationsmiljøet har stærkt fokus på forretningsudvikling af startups og råder over et antal skarpe business coaches, der selv har været involveret i start og udvikling af virksomhed. Inkubatoren er klar over, at gruppen af business coaches er en af nøglerne til værdiskabelse og et stærkt brand udadtil.

- Business coaches fungerer som key-account managers for en mindre portefølje af virksomheder. De har ugentlig, i visse tilfælde daglig, kontakt med hver virksomhed og sikrer match med relevante mentorer og at virksomheden gennemfører et forretningsudviklingsforløb, herunder deltager i relevante netværksarrangementer, arrangerer at der pitch'es for kunder og investorer etc. Endvidere gennemføres træning af iværksætterne efter behov, eksempelvis i hvordan man opbygger og vedligeholder gode netværksrelationer.

## Netværk

- Der er skarp fokus på at skabe et netværk rundt om den enkelte virksomhed og dens team. Inkubationsmiljøet har erkendt at en af de primære veje til succes for virksomhederne går gennem et relevant forretningsnetværk, som kan eksponere virksomheden overfor kunder, partnere, kapital etc.
- Netværksopgaven sker ved at inkubationsmiljøet, dets ledelses og business coaches selv er stærkt netværksdrevne og dygtige til at opbygge og vedligeholde et stort, internationalt netværk. Derudover er der tilknyttet en omhyggeligt udvalgt gruppe af mentorer med forskellige kompetencer, der arbejder med virksomhederne over tid. Der er opstillet incitamenter for mentorernes arbejde, fx optioner/ejerandele i virksomheden, der motiverer mentorerne til at bringe deres netværk i spil i forhold til virksomheden.
- Der er etableret samarbejder med vidensinstitutioner, ikke kun formelt, men også uformelle relationer hvor forskere indgår i netværk og byder ind med relevant specialistrådgivning. Det betyder, at inkubationsmiljøet har en stærk identitet i forhold til vidensinstitutionerne samt en pipeline af spin-offs herfra.
- Inkubationsmiljøet prioriterer netværksevents og -arrangementer højt, da det gavner både virksomhederne og markedsfører inkubationsmiljøet ift. nye potentielle virksomheder og mentorer.

## Fysiske faciliteter

- De traditionelle måder at tilbyde kontorlokaler på er under opbrud. Ikke mindst den yngre generation af iværksættere er opvokset med cafémiljøer, som tilbyder gode rammer for uformelle møder og gratis internet, en afslappet og uformel stemning og i sagens natur hurtig adgang til mad og drikke.

Det som startede med *'make your business meeting (and plan) at Starbucks'* har bredt sig til inkubationsmiljøerne. Etablerede caféer tilbyder uformelle mødefaciliteter, der er kommet helt nye koncepter for mødelokaler, hvor man via app. og mobilepay booker og betaler og dermed har fleksibel adgang til mødelokaler på forskellige lokationer med kort varsel. Et direkte alternativ til caféerne, og en strategisk udfordring for kontorhoteller og inkubatorer med store udlejningsbehov.

- Mange iværksættere foretrækker at 'splitte' deres behov for fysiske rammer over flere steder, så de får de bedste mødelokaler, toptrimmede faciliteter til prototyping, uformelle rammer som også tilbyder nye netværksmuligheder og – ikke at glemme – den bedste kaffe og de lækreste sandwich. Det har udfordret de traditionelle udlejere og kontorfællesskaberne overfor denne målgruppe.

Nogle inkubatorer har tilpasset sig og fokuseret på det som de er gode til – forretningsnetværket, viden, attraktiv og fleksibel indretning - og tilbyder fleksible pakker for fysiske faciliteter i samarbejde med andre specialiserede udbydere.

Taberne er dem som har spredt sig over for meget og ikke har evnet at holde sig opdateret – AV-udstyret er ikke helt up-to-date, prototype værkstedet mangler en ordentlig 3D printer, kaffen og forplejningen er kedelig og der er ikke nogen veludstyret lounge til de mere uformelle møder.

- Inkubatoren tilbyder via deres netværk og strategiske alliancer deres virksomheder global adgang. Det er afgørende for globale startup's, der har behov for at etablere sig hurtigt internationalt, herunder nem adgang til velfungerende fysiske rammer og lokalt netværk rundt om i verden.

## Ledelse og organisation

- Ledelsen i inkubatoren har relevant erhvervs erfaring og forretningsforståelse og har i flere tilfælde startet og exit'et en virksomhed. De ved hvad virksomhederne går igennem og hvordan de skal komme videre – de har selv været der.
- Inkubatoren måler effekten af deres indsats og der er en sammenhæng mellem virksomhedernes præstationer, inkubatorens forretning og incitamenter for ledelsen. Hånden på kogepladen! Det offentlige medspionerer på kontraktbasis de inkubatorer, som skaber vækstvirksomheder.

### Co-workspace på Malmö Central Station

- Malmö Central Station (banegården) tilbyder uformelle mødefaciliteter i en del af den gamle ventesal.
- Midt mellem to store cafeer, Starbucks og Nespresso House, er der stillet uformelle mødefaciliteter til rådighed for iværksættere og andre, som har behov for et sted at mødes. Der er borde og stole, masser af plads, WiFi og udover cafeerne er der også McDonalds og Subway sandwichbar tæt på.
- Central Stationen ligger i smørhullet og i gåafstand mellem Malmö Centrum og havnen, hvor bl.a. inkubatoren MINK og Malmö Högskola ligger.



Figur 19: Co-workspace på Malmö Central Station

- Ledelse og ledende medarbejdere i inkubatoren er synlige og i tæt kontakt med virksomhederne og bringer deres eget netværk i spil for virksomhederne.
- 'Agile incubation' er opstået som et nyt fænomen i USA – det bedste Lean, Agile Project Management og virtual collaboration – en separat forretningsmodel for virtuel inkubation, hvor iværksætterne slet ikke er tilknyttet et fysisk miljø, men trækker på services, sparring, mentorer m.m. som rene virtuelle services.
- Ledelse og organisation er på forkant med nye teknologier og sociale medier, da det har en gennemgribende betydning for de fleste nye virksomheder.

### Adgang til mødesteder I alle udviklingsparkerne

- Lejere i en udviklingspark, der er medlem af Danske UdviklingsParker har mulighed for gratis at låne mødelokaler i en af de andre udviklingsparker, hvis de skal holde et møde "udenbys".
- Mødelokalerne er typisk mindre lokaler med plads til 2 - 8 personer. Aftalen gælder inden for normal arbejdstid og til sporadiske møder.
- Hvis man som virksomhed skal arbejde flere dage i samme område kan man også leje en skrivebords-plads i en af de andre udviklingsparker for kr. 300 pr. dag.



Figur 20: Adgang til mødesteder I alle udviklingsparkerne

# Bilag

## Bilag

### Idekatalog

#### Ideer til værdiskabende services

Udviklingsforløb målrettet forskellige målgrupper

Udnyt de mest spændende initiativer som vore kolleger gør for på den måde at skabe værdi 2.0

Udviklingsparker går sammen og tilbyder attraktive pakker - rådgivning, træning, profilerede kompetencer mm.

Tilbud om "profileringspakke" (web, PP, flyers, pitc...)

Tilbud om "forretningsplan light" proces

Lejerne skal kunne vælge de mest værdiskabende tilbud

Tele-selskab for lejerne - billig telefoni til kunderne og en profitabel forretning for parken

Tilbud om administrative services (korrektur, oversættelse, bogholderi, piccolo, spidsbelastninger ....)

Fælles bestyrelsesdatabase- mentordatabase

Fælles initiativ for at stimulere iværksættere på det konkrete niveau

Fælles indkøbsaftaler (stordriftsfordele). version 1.0 og 2.0

Fælles initiativ sammen med Regionen, der skal hente midler i EU

Forsker og udviklingsparker skal proaktivt udvikle programmer og tilbud, der matcher lejernes behov - i mindre grad bruge

Ressourcer på de tilbud andre tilbyder, som ikke nødvendigvis matcher lejernes behov

Henvise og bruge andre parkers specialydelse

Tættere erfa-udveksling

Aktivere lejernes potentialer - rettet mod hele huset

Hvordan bygger vi hver især et fyrtårn

Co-branding tankegang (lejer-lejer, lejer-inkubator og visa versa)

Udvikle services som lejerne har defineret og prioriteret

Udvikle og facilitere guld-klynger

Inddrage de store virksomheder i udviklingen af de små

Connect Danmark/Business Boost-model for egne virksomheder

**Ideer til værdiskabende netværksaktiviteter**

Walk-around netværking fra personalet

Formulere forventning omkring netværk i lejekontrakt

Hyppige korte morgenmads-arrangementer

Aktivere andre lokale aktører (erhvervsråd, videns institutioner, store virksomheder, ...)

Være mere bevidst om at kommunikere, hvem der bor i parken

Uformelle mødeplatforme

Struktureret interaktion i kantinen

Struktureret og fleksibel placering af lejerne

On-demand vidensdeling

Samle mindre etablerede virksomheder og startups i et bestemt område af parken og indrette parken derefter

Social mentor for nye virksomheder

Iscenesætte sig selv, som driver af netværk i huset

Regelmæssig business pitch fra iværksættere

Ugentlig 'Business Progress Round Table'

Forventningsafstemme - spørge virksomhederne på forhånd, hvad de efterspørger

Gamification for business progress for startups

## Ideer til værdiskabende fysiske faciliteter

Fleksible lejeaftaler ift. skift mellem fast og flydende tilknytning samt hurtig op- og nedskalering

Én indgang til kontormiljø på flere lokationer

3D-print / prototyping / relevante testfaciliteter

On-site datacenter i sikre, kølede serverrum med forskellige grader af hosting- og sikkerhedsløsninger

4G mobildækning

Innovationsrum

Lånebiler og -cykler

Fitnessfaciliteter, evt. rabataftale med partner

Overnatningsfaciliteter

Udstillingsområde

Synlig og tilgængelig reception

Starbucks eller lignende kvalitetscafé

Reception, kantine og konferencefaciliteter samles - giver mere intensitet og netværk i sær i store udviklingsparker

Skabe et udstillingsområde der fortæller om husets aktiviteter

Lej et skrivebord som placeres i foyer

Udendørsterrasse i tilknytning til kantine

Skiltning og synliggørelse af lejere

Workspace - åbent cafe/arbejdsområde for interne og eksterne

Nemmere adgang til laboratorier/værksteder/lager

Udtrykke stedets værdier i dekorationer

Når man kommer ind, skal man straks fornemme/se, at man er i et innovationshus

Anderledes og innovativ indgang til bygningen... det er lidt for pænt..

Alternative mødelokaler - mindfulness

Uformelle mødefaciliteter

Flere ladestandere til el-biler

Udendørs mødefaciliteter - walk and talk

Gæsteindskrivning digitalt med oversigt over dagens gæster

Mere grøn profil - solceller, regnvand ... ! men gir det værdi?

Indretning af et fysisk bibliotek - en tidslomme med miljø

Placering af servicemedarbejdere i de åbne områder



## Ideer til hvordan ledelsesopgaver kan være værdiskabende

Gruppe coaching af virksomheder – mere effektivt og netværksskabende

Systematisk udvikling af virksomhederne

Helt korps af rådgivere til rådighed

Rådgivning: Fokus på salgsprocessen

Aktiv indsats for at skabe netværksaktiviteter

Sikre tæt samspil mellem universitets miljøet og inkubator miljøet

Fokus på performance vha. fælles assessment værktøj – både internt og hos virksomhederne

De ansatte i inkubatoren bør have en praktisk forretningsmæssig erfaring, hvis de skal rådgive virksomhederne

Tage ordentlig vare på virksomheden i hele den periode, den er under vores vinger

Måling af jobskabelse i virksomhederne

Adskilt service/drift og udvikling/coaching

Tracking af effekt af inkubatorens ydelser

Sikre et åbent og inspirerende inkubatormiljø

Branding via Storytelling - virksomhederne eksponeres systematisk

## Overordnede resultater og effektmål for inkubationsaktiviteter

I scorecard'et er der mulighed for at indtaste resultat- og effektmål for jeres inkubationsaktiviteter. Det er en vigtig opgave at få defineret mål, der er konkrete og målbare og som I kan følge op på årligt. Det bør være en fælles direktions/ledelsesopgave at vælge og definere mål for udviklingsparkens inkubationsaktiviteter.

Der er allerede angivet en række forslag til mål, der anvendes af andre (se også nedenfor):

- Antal nye startups der etablerer sig i udviklingsparken årligt
- Andelen af startups i udviklingsparken
- Antal startups der gennemfører et inkubationsforløb
- Brugertilfredshed generelt
- Brugertilfredshed ift. netværk
- Brugertilfredshed ift. services
- Brugertilfredshed ift. fysiske faciliteter
- Skabte arbejdspladser hos lejere i udviklingspark
- Skabte arbejdspladser hos lejere efter udviklingspark
- Vækst i omsætning hos lejere i udviklingspark
- Vækst i omsætning hos lejere efter udviklingspark

I praksis skriver du målet i tekstboksen ud for de mål, I gerne vil opstille i jeres udviklingspark. Du kan i scorecard'et tilføje nye mål i tekstboksen ud for 'andre overordnede mål'.

Målsætningerne skal hænge sammen med de delmål og initiativer som du har defineret i scorecard'et under de fire dimensioner.

## Process indicators

- Number of events organized to promote entrepreneurship
- Number of people sensitized through the events
- Number of training events organized
- Number of people attending the training events
- Number of first contacts
- Number of projects selected after feasibility study
- Number of enterprises hosted in incubator buildings
- Number of patents requested

## Performance indicators

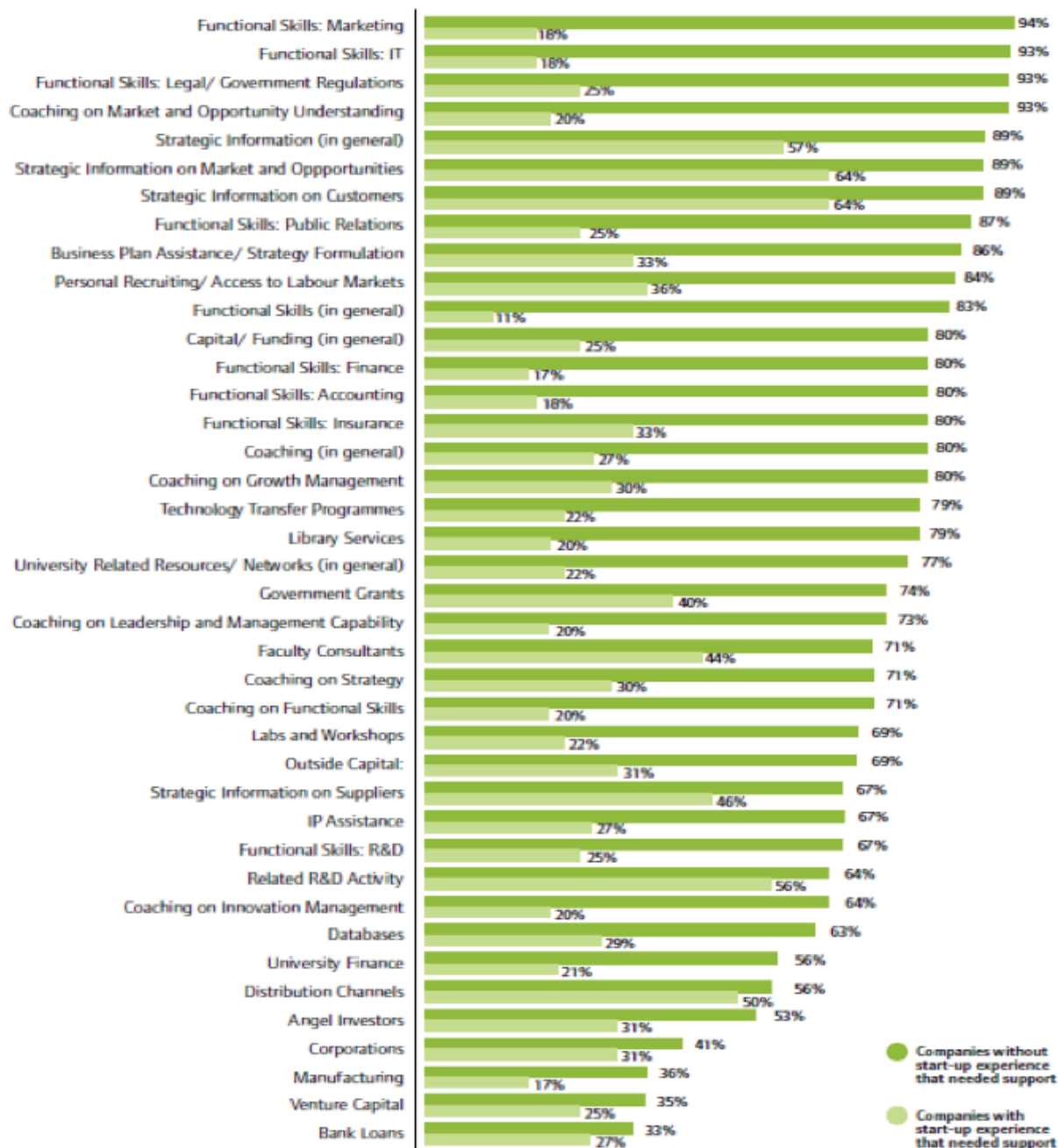
- Number of Business Plans produced
- Number of Start-ups
- Number of Jobs created in start-ups / SMEs
- Number of jobs created within tenants hosted in the incubators
- Enterprise survival rate after three years from their creation
- Number of Patents granted
- Number of SMEs supported
- Number of spin-offs (academic/research/industrial)

## Cost-benefit ratios

- Cost per Job created
- Public financial contribution per job created
- Average number of start-ups created per 100K of IBI income
- Average number of jobs created per 100K of IBI income
- Average number of business plans created per 100K of IBI income
- Average number of SMEs assisted per 100K of IBI income
- Average number of start-ups per FTE (Full time equivalent) of IBI
- Average number of Jobs created per FTE (Full time equivalent) of the IBI
- Average number of Business Plans per FTE (Full time equivalent) employees of the IBI
- Average number of SMEs assisted per FTE (Full time equivalent) employees of the IBI

Figur 21: Eksempel på mål og indikatorer som andre bruger

**Figure 14: Comparison of services sought by companies with and without start-up experience at St John's Innovation Centre, Cambridge UK**



Source: Lacher 2011.

Figur 22: Hvilke services bruges / efterspørges af start-ups. Kilde: Lacher (2011), her gengivet i NESTA (2011)

## Scorecard: Forsker- og udviklingsparks Inkubationsaktiviteter

### Formål

Velkommen til Region Midtjyllands scorecard for: 'Værdiskabelse i forsker- og udviklingsparks inkubationsaktiviteter'.

Det er et ledelsesværktøj for dig og din udviklingspark / inkubator, som I kan bruge til at blive bedre til at styrke jeres inkubationsaktiviteter.

Du scorer som leder din egen parks inkubationsaktiviteter på fire dimensioner:

1. Services
2. Netværk
3. Fysiske faciliteter
4. Ledelse og organisation

Efter hvert udsagn er der mulighed for at du kan tilføje noter, ideer, initiativer og mål du sætter dig for næste scoring.

Du kan gå til/fra besvarelsen, så du ikke behøver besvare den på én gang. Når du er færdig får du tilsendt din rapport i pdf format. Ønsker du at få et gennemsnit af alle udviklingsparks score kan du få det.

Du kan gentage scoringen periodevis og derved se, hvor I har rykket jer i forhold til værdiskabelse. Det anbefales, at du/sammenholder scorecard'et med en undersøgelse af brugernes/virksomhedernes opfattelse af værdiskabelsen.

Alle data holdes fortroligt og en enkelte udviklingsparks score kan ikke ses af andre end dig selv.

Du kan blive inspireret til nye initiativer publikationen:

'Fremtidens inkubator - en guide til værdiskabelse i forsker- og udviklingsparks inkubationsaktiviteter'.

Har du behov for at printe med det samme, så skal du inden hvert sideskift højreklikke og printe.

God fornøjelse.

Med venlig hilsen  
Region Midt

Næste (højreklik inden sideskift hvis du vil gemme på din PC til print)

### 1. Vi tilbyder basale kontorservices til nye virksomheder

	Det tilbyder vi ikke	Vores tilbud er under middel	Vores tilbud er middel	Vores tilbud er over middel	Vi kan ikke blive bedre	Ikke relevant
Receptionsfunktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kantlineordning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En cafe for lejere, deres kunder m.fl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Post- og pakkehåndtering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonsparring for vores lejere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andet (du kan skrive hvad det er i feltet nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2. Vi tilbyder IT-løsninger og -service samt mobildekning til nye virksomheder:

	Det tilbyder vi ikke	Vores tilbud er under middel	Vores tilbud er middel	Vores tilbud er over middel	Vi kan ikke blive bedre	Ikke relevant
IT Plug & Play - nye lejere er hurtigt på nettet (mål inden for 1 time)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hurtig og fleksibel IT-service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-service som er konkurrencedygtig på kvalitet og pris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adgang til sikre servere og server-rom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4G dækning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andet (du kan skrive hvad det er i feltet nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Vi tilbyder nye virksomheder værdiskabende forretningservices, selv eller via partnere

	Det tilbyder vi ikke	Vores tilbud er under middel	Vores tilbud er middel	Vores tilbud er over middel	Vi kan ikke blive bedre	Ikke relevant
Bogholderi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immatrielle rettigheder / patent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsføring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønforhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sekretærfunktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andet (du kan tilføje hvad det er i feltet nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. Vi tilbyder nye virksomheder værdiskabende rådgivning og support i forhold til forretningsudvikling, selv eller via partnere

	Det tilbyder vi ikke	Vores tilbud er under middel	Vores tilbud er middel	Vores tilbud er over middel	Vi kan ikke blive bedre	Ikke relevant
Adgang til bestyrelsesmedlemmer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adgang til mentorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aftaler og forhandlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationalisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation og marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salg og kundekontakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Træning i hvordan man netværker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Træning i præsentationsteknik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udarbejdelse af forretningsplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udvikling og prototyping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udviklingsforløb (fx Innovation Boost, Venture Cup eller lign.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andet (du kan tilføje hvad det er i feltet nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Vi tilbyder vores lejere hjælp til kapitalrekruttering gennem rådgivning om og/eller samarbejde med følgende kapitalkilder:

	Det tilbyder vi ikke	Vores tilbud er under middel	Vores tilbud er middel	Vores tilbud er over middel	Vi kan ikke blive bedre	Ikke relevant
Banker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business Angels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crowdfunding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industrielle investorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovationsmiljøer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venture kapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vækstfonden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andet (du kan tilføje hvad i feltet nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Vi tilbyder nye virksomheder adgang til værdiskabende samarbejder og netværk (score afspejler deltagelsen på netværksaktiviteten):

	Det tilbyder vi ikke	Der er lav deltagelse	Blandt deltagelse	Der er høj deltagelse	Vi kan ikke blive bedre	Ikke relevant
Netværk og samarbejde med vidensinstitutioner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre faglige netværk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledernetværk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentornetværk, advisory board eller lign. målrettet forretningsudvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faste netværkskabende aktiviteter mellem lejere (fx. Business Breakfast)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre netværk (du kan skrive hvad det er i feltet nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Vi tilbyder nye virksomheder deltagelse i netværkskabende events og aktiviteter (score afspejler deltagelsen på netværksaktiviteten):

	Det tilbyder vi ikke	Der er lav deltagelse	Blandt deltagelse	Der er høj deltagelse	Vi kan ikke blive bedre	Ikke relevant
Enkeltdagende netværkskabende events mellem lejere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Følgje arrangementer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matchmaking events	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociale events og aktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre events (du kan skrive hvad det er i feltet nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andet samt ideer, initiativer og mål for næste scoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Vi tilbyder nye virksomheder basale kontor- og bygningsfaciliteter?

	Det tilbyder vi ikke	Vores tilbud er under middel	Vores tilbud er middel	Vores tilbud er over middel	Vi kan ikke blive bedre	Ikke relevant
Kontorer tilpasset virksomhedens behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En fast plads i et fællesmødestue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adgang til husets fællesområder uden fast plads	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Et virtuelt kontor m. adresse, postmodtagelse, telefonoplysning mm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Møbeling i forbindelse med indflytning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adgang til prototyping og relevante laboratorier/prøvefaciliteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adgang til lager- og depofaciliteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vores lejerfællesskab i forhold til op- og nedskalering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gode parkeringsforhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uden- og indendørs skiltning som gør det nemt at finde rundt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Høj sikkerhed i forhold til tyveri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andet (du kan skrive hvad det er i feltet nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9. Vi tilbyder mødefaciliteter tilpasset virksomhedernes behov

	Det tilbyder vi ikke	Vores tilbud er under middel	Vores tilbud er middel	Vores tilbud er over middel	Vi kan ikke blive bedre	Ikke relevant
Adgang til uformelle mødeområder/lounges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AVIT-udstyr (fx. stor-skærmprojektorflorboard, internettrådes, AppleTV/trådløs opkobling)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mødelokaler i relevante størrelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mødelokalerne er tilgængelige (kapacitet ift. behov)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighed for mødeforplejning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nem booking/bestilling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refærdige priser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udstyr til mødeafholdelse (fx. whiteboard, flipover, tuscher)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andet (du kan skrive hvad det er i feltet nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andet (du kan skrive hvad det er i feltet nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 10. Hvordan vurderer du ledelsens rolle i værdiskabelsen i forhold til jeres inkubationsaktiviteter:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Vi kan ikke blive bedre	Ikke relevant
Vi har en strategi for vores inkubationsaktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har sat mål for vores inkubationsaktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har skabt balance mellem udbygning og værdiskabelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen har afsat tid i kalenderen til at være tilstede blandt læjerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Læjerne oplever organisationen som synlig, empatisk og nærværende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisationen har det rette mix af kompetencer i forhold til at skabe værdi for læjerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Læjerne kan udnytte vores brand og identitet til at styrke deres profil og markedsføring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi inddrager læjerne for at sikre at rammer, services og netværk matcher deres behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi gennemfører jævnligt en tilfredsundersøgelse blandt læjerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi måler effekten af vores værdiskabende indsats under og efter læjerne er i udviklingsparken/inkubatoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andet (du kan tilføje hvad det er i feltet nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11. Her kan du definere indtaste resultat- og effektmål for jeres inkubationsaktiviteter

(du kan skrive målet i tekstboksen ud for de mål i gerne vil opstille i jeres udviklingspark - og du kan tilføje nye mål i tekstboksen ud for 'andre mål')

Antal nye start-ups der etablerer sig i udviklingsparken årligt

Andelen af start-ups i udviklingsparken

Antal start-ups der gennemfører et inkubationsforløb

Brugertilfredshed generelt

Brugertilfredshed ift. netværk

Brugertilfredshed ift. services

Brugertilfredshed ift. fysiske faciliteter

Skabe arbejdspladser hos lægere i udviklingspark

Skabe arbejdspladser hos lægere efter udviklingspark

Vækst i omsætning hos lægere i udviklingspark

Vækst i omsætning hos lægere efter udviklingspark

Andet overordnet mål

Andet overordnet mål

Andet overordnet mål

### 12. Dine egne noter

\* 13. Hvem har udfyldt scorecard'et?